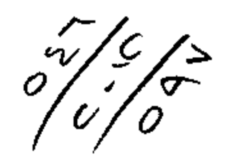


التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية

في مجموعة الاتصالات الأردنية"أورانج"

إعداد

إيمان عبدالكريم عبدالله بلال

المشرف

الدكتور محمد عواد الزيادات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

جامعـــة البلقـــــاء التطبيقيـــــة

كانون أول ٢٠٠٩م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية

في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج").

وأجيزت بتاريخ ٢٠٠٩/١٢/٢٠ من قبل أعضاء اللجنة:

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1- الدكتور محمد عواد الزيادات	(رئيساً ومشرفاً)	....
2- الدكتور [illegible]	(عضوا)	....
3- الدكتور [illegible]	(عضوا)	....
4- الأستاذ الدكتور [illegible]	(ممتحن خارجي)	....

الإهداء

إلى الذي منحني كل ما يملك.... ولم يدخر جهدا في تقديم الدعم لي حتى كنت نباتا

إستوى على سوقه بإذن الله...

وكنت الزرع الذي يعجب الزراع بنائه

والدي...

إلى نبع المحبة والحنان والوفاء والدتي.......

إلى من كانوا عزوتي في الحياة... إخواني .....

إلى كل من ساندني خلال فترة دراستي

الباحثة

إيمان عبدالكريم بلال

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد لكن أجله وأعظمه ، ولك الشكر لكن أحسنه وأجمله، ولك الثناء لكن أكمله وأتمه، ولك المدح لكن أبلغه وأحلاه، والصلاة والسلام على الصفوة المصطفي، والأسوة المرتضي، والسيف المنتضي.

الشكر لله تعالى على توفيقه لي في هذا العمل الذي ارجوا من الله أن يكون منارا" من منارات العلم. ومن ثم الشكر الجزيل لمشرفي الدكتور محمد الزيادات على تشرفه وموافقته بالإشراف وعلى كل الدعم والنصيحة التين قدمهما لي ،كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة ممثلة بالأساتذة الأفاضل كل من الدكتور فراس الشلبي ، والدكتور مروان النسور ، والدكتور محمد الطائي على تشريفهم لي بالمناقشة والتوجيه.

قال صلى الله عليه وسلم: " إن الله وملائكته وأهل السموات والأرض، حتى النملة في حجرها وحتى الحوت، ليصلون على معلم الناس الخير".

ومن هنا أتقدم بالشكر والعرفان لجميع الأساتذة الأفاضل في كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال على ما منحوه لي من علم نافع، وكذلك الشكر الجزيل لرئاسة القسم وعمادة الكلية.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية

في مجموعة الاتصالات الأردنية"أورانج"

إعداد

إيمان عبدالكريم عبدالله بلال

المشرف

الدكتور محمد عواد الزيادات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تشارك المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية"أورانج" من وجهة نظر العاملين الإداريين، و تحديد هذا الأثر من خلال السلوك والثقافة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما هدفت إلى معرفة اثر بعض العوامل الديموغرافية (الجنس،سنوات الخبرة، المستوى الإداري والمؤهل العلمي) على العلاقة بين عناصر تشارك المعرفة والميزة التنافسية.

وقد تم مسح مجتمع الدراسة كاملا" والمكون من (٢٠٠) إداري ، وتم تطوير استبانه لقياس متغيرات الدراسة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة، كما تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود اثر للتشارك المعرفي في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كان لعنصر الثقافة اكبر اثر على تحقيق هذه الميزة.
- عدم اختلاف وجهات نظر العاملين الإداريين في مجموعة الاتصالات الأردنيــة حول أثر التشارك في المعرفة على الميــزة التنافــسية بــاختلاف(الجــنس ،المستوى الإداري، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

وقد قدمت الدراسة عددا" من التوصيات منها:

- ضرورة تبني ثقافة دائمة لمنهجية التشارك المعرفي من خلال دفــع العــاملين للعمل كفريق --تقديم المكافآت والحوافر للعاملين وتوعية العاملين بأهميــة التــشارك المعرفي واعتباره أساسا للترقية بهدف ترسيخ ثقافة التشارك المعرفي.

-توفير التقنيات التكنولوجيا المتطورة وإتاحة اســتخدامها لكافــة العــاملين بهــدف استخدامها في عملهم اليومي وذلك لتبادل الخبرات والمعارف وتطوير مهارات العاملين إضافة إلى توفير كافة الوسائل الأخرى لتسهيل عملية التشارك المعرفي.

المقدمة

تعد المعرفة الصفة الأساسية للمجتمع الإنساني الراهن، ومن خلالها تحققت معظم التحولات العميقة والمهمة في كل مجالات الحياة، لما لها من علاقة عضوية بتنمية المجتمعات الإنسانية، إذ أنها احد المكتسبات المهمة للاقتصاد والمجتمع. فبناء القدرات الإنسانية وتطويرها باعتبارها العنصر الإنتاجي الرئيسي والمحدد الأساسي للإنتاجية إنما ينطلق من تطوير كفاءة وقدرات الموارد البشرية . وتعد إدارة المعرفة من المجالات البارزة والتي أصبحت من المواضيع الأكثر بحثا ونقاشا في أدبيات الأعمال إذا أنها تتعامل مع نشاطات إدارة المعرفة ذات العلاقة ، مثل توليد ، تنظيم ، تشارك واستخدام المعرفة بهدف توليد قيمة للمنظمة .وقد تم ترويجها كحجر زاوية ضروري للشركات لتطوير ميزة تنافسية دائمة ولتبقى في مقدمة التميز في مستوى مجال السوق الذي تعمل به ، وتشكل إدارة لمعرفة احد أكثر الموضوعات التي تلاقي اهتماما متزايدا من الكتاب وعلماء الإدارة .

يتأثر حجم المعرفة في المجتمع بالتفاعل بين الأطراف المشاركة في صنع هذه المعرفة ، إذ تزداد المعرفة وتتسع بوجود تبادل فكري بين عدد من الأفراد، وقد شهد العالم مؤخراً توسعا في الإدراك بأن المعرفة هي مصدر تحقيق الميزة التنافسية. وتجدر الإشارة إلى أن معظم الشركات في مختلف دول العالم تدرك الأهمية الحيوية للمعرفة و يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها (King, 2000,p 61).

إن التميز الحقيقي و قوة المنظمة يكمن في قدرتها على تشجيع أفرادها لتبادل، و تقاسم المعرفة فيما بينهم .

١-١ مشكلة الدراسة

لقد أصبحت إدارة المعرفة الفعالة في السنوات الأخيرة واجبا مهما في بناء الميزة التنافسية ويعكس هذا التحول الدائم في الاهتمام من الاصول الملموسة إلى غير الملموسة المتمثلة بالمعرفة، وتظهر التباينات المهمة في الأداء عبر الفرق والأقسام داخل الشركة عندما لا يتم التشارك في المعلومة الضرورية داخل الشركة . إن الشركات القادرة على السيطرة على المعرفة المفيدة والقادرة على تشاركها عبر المنظمة يمكنها أن تعزز من ميزتها التنافسية .

ويرى كل من (Argot & Ingram , 2000,p51) أن إيجاد ونقل المعرفة في المنظمات يوفر الأسس للميزة التنافسية.

إن البحث في مدى تحقيق مجموعة الاتصالات الأردنية لأهدافها التي قامت من اجلها يعد من الأمور الأساسية الذي يساهم بلا شك في وضع الشركة في موقع متميز في مجالات تقديم الخدمة الهاتفية وخاصة أن الميزة التنافسية بين شركات الاتصالات تخلق مشكلة أساسية من بين المشاكل التي تواجهها الشركات، بالإضافة إلى ازدياد موارد المعرفة ومصادرها التي تمثل أيضا سبباً رئيسياً يقود إلى حتمية تبني أساليب إدارية حديثة تعتمد على قواعد وأسس ومفاهيم تأخذ بعين الاعتبار استغلال مقومات المعرفة بالشكل الأمثل من خلال التشارك فيها لرفع وتحسين أداء الشركة والتمكن من المنافسة في سوق تعدد فيه عدد المزودين في هذا المجال.

من هنا فان المشكلة تتمحور في تحديد أثر تشارك المعرفة بين الإداريين العاملين في المجموعة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:- .

١. ما أثر التشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وفقا" للمتغيرات التالية والمحددة بـــــ (الجودة, التكاليف, والتوجه للعميل) قي مجموعة الاتصالات الأردنية؟

٢. هل يوجد فروق ذات دلالة معنوية في وجهات نظر الإداريين العاملين حول أثر التشارك في المعرفة على الميزة التنافسية وفقا" للمتغيرات التالية: الجنس، المستوى الإداري، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

١-٢ أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة التشارك في المعرفة أهمية كبيرة وذلك لارتباط المعرفة بأداء المنظمات المعاصرة، ولكونها (المعرفة) هي المورد الوحيد الذي يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة يصعب نسخها أو تقليدها. ومن ناحية أخرى تنبع أهمية الدراسة لان نتائجها الميدانية قد تفيد ذوي الاهتمام في مجموعة الاتصالات لمقارنة وتحديد هذه النتائح بالواقع الفعلي الذي تمارسه الشركة بموضوع تشارك المعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الممارسة ، كمان ان لهذه الدراسة اهمية اقتصادية تنعكس ايجابا على مجموعة الاتصالات الاردنية من كونها تلقي الضوء على افضل وسائل تحقيق الميزة التنافسية والتي بدورها تساعد في الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد مما يزيد من ربحية المجموعة .

١-٣ أهداف الدراسة ومبرراتها:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة بدراسة أثر تشارك المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، بالإضافة إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف على اثر التشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية فـي مجموعـة الاتصالات الأردنية وفق متغيرات الميزة التنافسية والمحـددة بـ (الجـودة، التكاليف، والتوجه للعميل)

٢. قياس الفروق المعنوية في وجهات نظر العاملين الإداريين حول اثر التشارك فـي المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وفقا" للمتغيرات (الجنس ،المـستوى الإداري ،سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

وتعود مبررات اختيار الدراسة إلى أن المعرفة وتشاركها أصبحت من التقنيـات التـي لا غنى عنها في تحقيق الشركة لميزتها التنافسية خاصة وان مجال عمل شركة اورانج يعتمد على التكنولوجيا والتطور العلمي ويعتمد بالدرجة الأولى على سياسة العمل الجماعي ، ومن هنا فان هذه الدراسة جاءت لتلقي الضوء على اثر تشارك المعرفة داخل شركة اورانج علـى تحقيـق ميزتها التنافسية في ظل البيئة التنافسية العالية التي تواجهها المجموعة بالنسبة لتقـديم الخدمـة الهاتفية .

١-٤ فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية التي تنطلق من أهداف الدراسة وهي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

HO: لا يؤثر التشارك في المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفرضية الفرعية الأولى:

HO: لا يوجد اثر للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنيةعلى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفرضية الفرعية الثانية:

HO: لا يوجد اثر للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية على جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO: لا يوجد اثر للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية على تخفيض الكلفة من وجهة نظر العاملين الاداريين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

HO: لا يوجد اثر للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية على التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفرضية الفرعية الخامسة:

HO: لا يوجد اثر للثقافة التنظيمية في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفرضية الفرعية السادسة:

HO: لا يوجد اثر للثقافة التنظيمية في مجموعة الاتصالات الأردنية على جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفرضية الفرعية السابعة:

HO: لا يوجد اثر للثقافة التنظيمية في مجموعة الاتصالات الأردنية على تخفيض الكلفة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفرضية الفرعية الثامنة:

HO: لا يوجد اثر للثقافة التنظيمية في مجموعة الاتصالات الأردنية على التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفرضية الفرعية التاسعة:

HO: لا يوجد اثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفرضية الفرعية العاشرة:

HO: لا يوجد اثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجموعة الاتصالات الأردنية على جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفرضية الفرعية الحادية عشرة:

HO: لا يوجد اثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجموعة الاتصالات الأردنية على تخفيض الكلفة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

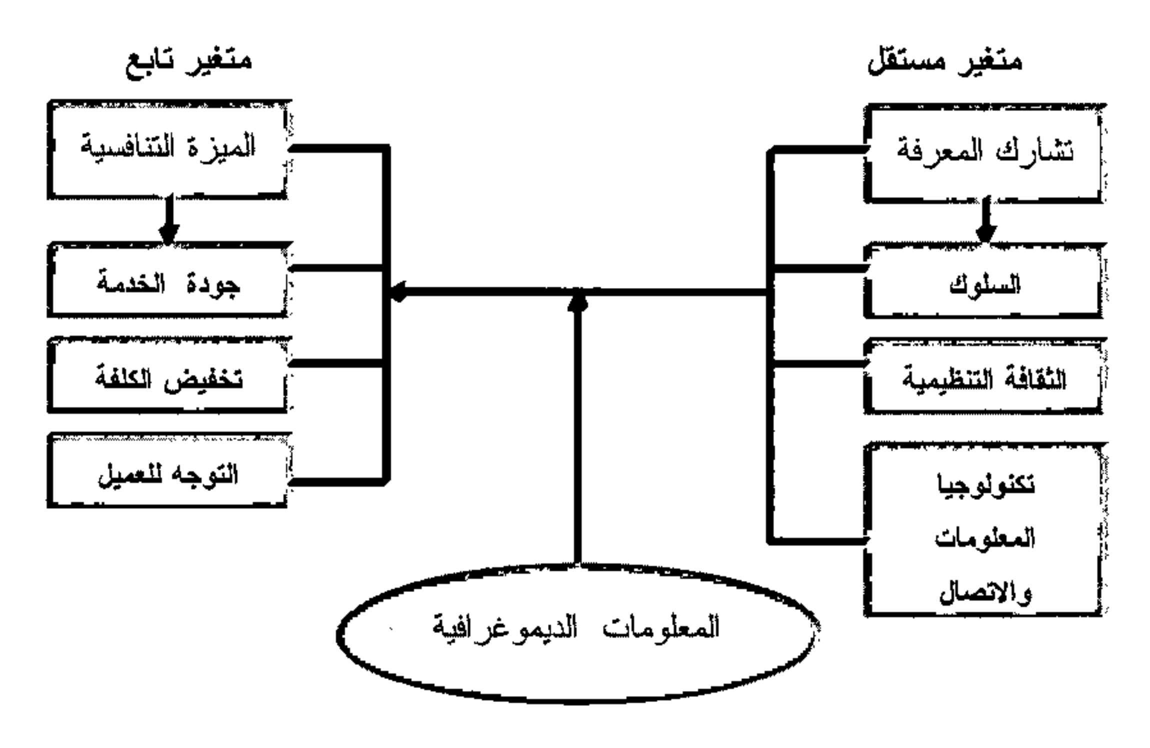
الفرضية الفرعية الثانية عشر:

HO: لا يوجد اثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجموعة الاتصالات الأردنية على التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الإداريين.

الفرضية الرئيسة الثانية:

HO: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية **(α<.05)** في وجهات نظر العاملين الإداريين في مجموعة الاتصالات الأردنية حول أثر التشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية باختلاف (الجنس ،المستوى الإداري، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

١-٥ أنموذج الدراسة:-



شكل رقم (١-١) أنموذج الدراسة

من الجدير بالذكر ان هذا النموذج كان حصيلة الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المتعددة. ولغايات اختبار هذا النموذج الذي وضع لدراسة وفحص الفرضيات تم تطوير استبانة تشتمل على أسئلة المتغيرات المستقلة والتابعة وكذلك المتغيرات الديموغرافية، وقد جاء النموذج على النحو التالي:

١-٥-١: المتغير المستقلة (متغيرات تشارك المعرفة)

التشارك بالمعرفة هو تفاعل ثقافي يشتمل على تبادل الموظفين، المعرفة، الخبرات، والمهارات داخل الدائرة أو المنظمة. وتعرف عملية التشارك بالمعرفة بأنها العملية التي من خلالها يعمل الأفراد مجتمعين على تهذيب أو تعديل الفكرة أو الاقتراح على ضوء الخبرة حيث يمكن تعديل الفكرة الأصلية أو رفضها ،ومن هنا فقد اعتمدت عناصر تشارك المعرفة والمتمثلة بالاتي:-

١ – السلوك:-

إن من أهم العناصر السلوكية التي تؤثر في عملية التشارك بالمعرفة ، المتعة في مساعدة الآخرين والفعالية الذاتية للمعرفة. فبالنسبة للمتعة في مساعدة الآخرين فقد أشارت الدراسات السابقة بان الموظفين محفزين داخليا للمساهمة بالمعرفة لان الانخراط في حل المشاكل والمتابعات الفكرية يعد تحديا . أما الكفاءة الذاتية فهي أحكام الأفراد بالنسبة لقدراتهم في تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتحقيق مستويات محددة من الأداء. وقد وجد الباحثون أيضا إن الموظفين الذين لديهم ثقة عالية في قدراتهم على تزويد المعرفة هم أكثر احتمالية لانجاز مهام محددة، فالموظفون الذين يعتقدون بأنهم يستطيعون المساهمة في أداء المنظمة من خلال التشارك بالمعرفة يكون لديهم رغبة ايجابية اكبر للمساهمة وتلقي المعرفة.

٢ – الثقافة التنظيمية:-

إن تشجيع الإدارة العليا لنوايا التشارك بالمعرفة ضروريا لإيجاد وإدارة ثقافة ايجابية لتشارك المعرفة في آية منظمة ، والمكافآت المنظمية تتراوح ما بين الحوافز النقدية مثل زيادة الرواتب والعلاوات الإضافية إلى حوافز غير تقليدية مثل الترقيات والأمن الوظيفي وقد أدخلت معظم المنظمات أنظمة حوافز لتشجيع الموظفين للتشارك بالمعرفة.

٣– تكنولوجيا المعلومات والاتصال:-

يرتبط استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن كثب بالتشارك بالمعرفة لان تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن تدعم الاتصال والتعاون بين موظفي التنظيم، يسهل استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ضمن التشارك بالمعرفة لتطوير طرق جديدة وتطبيقات مثل (قواعد بيانات، مجتمعات افتراضية ... الخ) وتسمح للشركات لتوسيع شبكات العمل الاجتماعية المتوفرة من خلال تخطي الحدود الجغرافية وتحقيق نشاطات تعاونية أكثر فعالية.

١-٥-٢: المتغير التابع :(الميزة التنافسية)

تعرف الميزة التنافسية على أنها جهود تبذلها المنظمة لخلق قيم عمل مشتركة تعطي المنظمة فرصة الحصول على قيم عمل محفزة ومندفعة ذات شعور عالي بالولاء والانتماء وتحسين الإنتاجية. وهي القدرة على التفوق على المنافسين في واحد أو أكثر من الأبعاد الإستراتيجية (التكلفة، الجودة، والتوجه للعميل).

٢. مراجعة الأدبيات

يتناول الأدب النظري في الدراسة مفهوم إدارة المعرفة ،تشارك المعرفة ، استراتيجياته، أبعاده، طرقه، العوامل المؤثرة فيه ، كما يتضمن الأدب النظري كذلك الميزة التنافسية بكافة جوانبها.

٢-١ مفهوم المعرفة

تباينت تعريفات الكتاب للمعرفة ومن بين اهم هذه التعريفات انها الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع امكانية المزاوجة مع المهارات والافكار والتبصر والحدس والـــدوافع الكامنة في الفرد وبالتالي المعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة اذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للاوضــــــاع الجديــــــدة والابــــــداع (الخلـــــوف ، ٢٠٠٦: ٣٠) ويعرفهــــــا (Efraim Turban, et al,2002,p58) أنها نتاج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومـــات اذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي الى الخبرة التي تقود الى الحكمة.ويرى (عليان ، ٢٠٠٧: ٥٧) ان المعرفة ممثلة بالافكار والاحكـــام والموهبـــة او القدرة الفذة على تحليل العلاقات والاسباب ووجهات النظر والمفاهيم المختزلة في عقل الفرد او الموجودة في العمليات التنظيميـــة مثـــل الوثـــائق ، المنتجـــات او الخـــدمات او التـــسهيلات والانظمة،بالاضافة الى ان المعرفة هي ناتج التعليم والتعلم والنشاطات التي تركز على الابداع واستغلال الخبرات، وهي القيمة المضافة الى السلوك والممارسات، ولجعل قيمة للمعرفة لا بـــد ان تكون مركزة وقابلة للتشارك. ويرى (Wiig,2000,p62) أن المعرفة هي التبصر والفهم التي تنعكس على المقدرة العملية والتي هي المصدر الاساسي للعمل ببراعة وعند نقل المعرفة للآخرين وتطبيقها بشكل مستمر ومتكرر يؤدي ذلك الى تراكم الخبرات واستخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة. كما ان هناك من يعرفها بانها مجموعة من الخبرات والقيم والبيانـــات المرتبطـــة والإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على اساس معين، والتي تجتمع سويا كي تـــوفر

البيئة المواتية والاطار المناسب الذي من شانه ان يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.(حجازي ، ٢٠٠٥: ٥٦). وتعتبر المعرفة أداة قوية يمكن ان تحدث التغيير في العالم وهي الآن المكون الرئيسي غير الملموس الذي يصنع الابتكار المحتمل (Sanchez, et al, 2000, p312). ويؤكد كروبلي (Cropley, 1998, p 29) بأن المعرفة لا قيمة لها بدون الافراد ،فهم الذين يملكون معرفة ويقوموا بتطويرها ويعملون بموجبها ، فالبيانات يمكن نقلها والمعلومات يمكن تقاسمها إلا ان المعرفة هي صفة للافراد أو المجتمعات أو الجماعات . وتعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تعزز من منافسة الشركة فالمعرفة هي (قوة وثروة في آن واحد) ، فهي قوة لانها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية ، وهي ثروة لأنها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل ، وهي الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة Added Value وهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ، وهي لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوفير الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام ، بل بالعكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية. إذن يمكن القول ، أن المعرفة هي مورد منتج وصناعة بحد ذاتها . (حسن، ٢٠٠٧: ١٥).

٢-٢ أنواع المعرفة:-

يشير (الخلوف، ٢٠٠٦ : ٣٨) انه هناك صنفان للمعرفة:

١. **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المخفية ، وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولا نستطيع الاستيلاء عليها بل يمكن السيطرة عليها. وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه غير مكتوبة وتنعكس على السلوك

ويمكن استشارة هذه المعرفة من خلال تعريضها لمنبهات معينة. وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية. وهدف الإدارة الأساسي هو الحصول على المعرفة الظاهرة والضمنية معا".

٢. **المعرفة الظاهرية:-** وتتعلق بالمعلومات الظاهرة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة , وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات.

ويرى (العلي، ٢٠٠٦: ٣٧) إن أنماط المعرفة هي خمسة أنماط بالإضافة إلى المعرفة الظاهرية والضمنية فهناك:-

١- **المعرفة التكنولوجية**: معرفة كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

٢- **المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة**: والمعرفة الضحلة تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي تتطلب التحليل العميق لمؤشرات مساحات المشكلة.

٣- **المعرفة السببية والمعرفة الموجهة**: والمعرفة السببية هي التي تتم بناء" على ربط المفاهيم معا" باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما الموجهة تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال العمل فتصبح دليلا" ومرشدا" للسلوك نتيجة للتعلم.

٢-٣ مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة مصطلح جديد ورغم زيادة الاهتمام في ادارة المعرفة الا ان الجدل حول المفهوم الحقيقي لها ما زال قائم ولا يوجد تعريف محدد لها وإدارة المعرفة (Knowledge Management) ظاهرة حديثة ومعقدة بدأ الاهتمام بها والسعي لتطويرها في أواسط التسعينات كما يشير إلى ذلك (Koenig,1999,p1) والذي يؤكد على ان إدارة المعرفة

هي المسئولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحـث عنـه . ويعبـر عنهـا (المفرجي وصالح،٢٠٠٣::٥٨) بأنها " الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية او ما يمكن ان نسميه بـ رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة " . وهي عبارة عن تجميع للعمليات التي تؤدي إلى خلق ونـشر وتوزيـع المعرفـة والاستفادة منها. وبشكل أو بآخر فان إدارة المعرفة تبنى في الأجل الطويل ، كما أنها تـشمل الممارسين والفلاسفة والمؤلفين والصحفيين والمدرسين والسياسيين وعلماء الـدين والمهتمـون بشئون المكتبات وغيرهم . وبالرغم من أن مصطلح إدارة المعرفة مفهوم واسع وليس له عمر محدد او زمن واضح لنشأته ، فما هو الدور الذي يقدمه هذا المفهوم في عـصر المعلومـات ؟ وللإجابة نقول ان هناك تسليم وقبول بأن لهذا المفهوم تأثير عميق في عملية صـنع القـرارات والقيام بالممارسات والتصرفات المختلفة داخل وخارج المنظمة (جاد الرب ، ٢٠٠٦: ٤٤).

ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها تطبيق معرفة مختارة من الخبرات الـسابقة لـصنع القرار لتنشيط صناعة القرار الحالية والمستقبلية مع هدف واضح لتحسين الفعالية المؤسـسية (Jennex ,2005,p1) كما تعرف بانها العملية التي من خلالها تولد المنظمة الثـروة مـن أصولها المستندة على المعرفة الفكريـة . ويـرى (Chong, et al ,2000,p366) أن إدارة المعرفة هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيـق الأهـداف الموضوعة بشكل منظم مقصود وهادف . وإدارة المعرفة هي عملية إدارة المعرفة المنظمة من اجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية (حجازي ، ٢٠٠٥: ٩). فإدارة المعرفة هـي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة. وبهذا المعنى فهي تـشير إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفوءة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليـدها أو استنـساخها لتكـون المـصدر الرئيـسي للـربح. (نجـم ، ٢٠٠٥: ٩٦) ويعرفهـا (Wiig,2002,p37)بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الامور المتعلقة

بالراس المال الفكري والعمليات والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق اكبر ما يمكن من التاثير الايجابي في الميزة التنافسية التي تسعى اليها المنظمة بالاضافة الى العمل على ادامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات. ويعرفها (الرفاعي،٢٠٠٤: ٢٦)" أنها مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات،والاجراءات، بالاضافة الى تجارب وخبرات سابقة يحملها الافراد العاملين".

وتشتمل إدارة المعرفة على الإدارة ، والممارسات التشغيلية والفلسفات ، والتقنيات والاستراتيجيات والصفات السلوكية البشرية بهدف تسمية بعض المجالات المتضمنة .وغالبا ما تعتبر إدارة المعرفة من قبل الممارسين بأنها تكنولوجيا . وهكذا فان إدارة المعرفة تتألف من عدد كبير من الطرق العملية ، والممارسات الأفضل ، والأنظمة ، والأساليب لإدارة العمليات المتعلقة بالمعرفة داخل المنظمات . كما ان إدارة المعرفة نظام لتوفير الأساس لإجراء البحث ، وتوفير المنهج التعليمي والتدريب أو لتطوير منهجيات فعالة وأساليب بشكل متزايد ، كما أنها تعتبر ممارسة وفلسفة إدارة من قبل المديرين الذي يتابعون إدارة المعرفة لتطبيق استراتيجيات عمل جديدة أو لتحسين أداء المشروع .

٢-٤ عمليات إدارة المعرفة:-

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال ادارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، وقد تعاملت نشاطات المنظمات الاقتصادية مع المعرفة من خلال وجهتي نظر: الأولى كونها شيء حيث ركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري أما وجهة النظر الثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها، وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في معان مهمة لانجاز الاهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة فيما بين ومن خلال جماعات

العاملين بدلا من الإبداعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء ما.وعلى ضوء ذلك اصبح الهدف الوحيد لادارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة ، وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية.وعلى ضوء وجهة النظر الثانية فان عمليات ادارة المعرفة تتمثل بستة عمليات وهي(تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، وتوليدها ، وتخزينها، وتطوير المعرفة وتوزيعها واخيرا تطبيقها). (العلي، ٢٠٠٦: ٣٩)، وفيما يلي نبذة عن هذه العمليات:

١- **تشخيص المعرفة:** (Knowledge Diagnosis) هي عملية تحديد الفجوة المعرفية والتي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على المنظمة معرفته. ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة، وان خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة.

٢- **اكتساب المعرفة** : (Knowledge Acquisition) وهي الحصول على المعرفة من مصادرها الداخليةالتي تتضمن المشاركة في الخبرات والممارسات والحوار والندوات والمناقشات حول المعرف التي تحتاجها المنظمات وقواعد البيانات والمعارف المخزنة بها وكيفية الوصول اليها واستغلالها. وكذلك من مصادرها الخارجية التي تتضمن استخدام التغذية المرتدة من الزبائن والشركاء(الاستخبارات التسويقية) لتحسين الخدمات والمنتجات.واستقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي وتبادل المعرفة مع المنظمات الاخرى واستخدام البرمجيات الحديثة.

٣- **توليد المعرفة**(Knowledge Generation) وهي عملية ايجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة والوصول الى معرفة جديدة، ويعرفها اخرون على انها تطوير لمعرفة جديدة من البيانات والمعلومات او من معرفة سابقة، وتوليد المعرفة الصريحة يعتمد على تجميع المعرفة السابقة، بينما اكتشاف المعرفة الضمنية يعتمد وبشكل مباشر على التكييف. ويمكن ان

تولد بتوظيف موظفين جدد او بتشكيل اتحادات جديدة، ويمكن القول ان عملية التوليد تظهر بشكل اكبر في المنظمات المتغيرة بطبيعة عملها باستمرار بعكس المنظمات ذات العمل الروتيني، ويمثل توليد المعرفة العمليات والتي من خلالها تتاثر وحدة(جماعة ، دائرة، قسم) بخبرات ومهارات الاخرين، ويمكن قياس ذلك من خلال التغيير بالمعرفة أو التغيير بالأداء. (البطاينة ، ٢٠٠٧ :٤٦).

٤- **تخزين المعرفة:**(Knowledge Storing) وهي الاحتفاظ بالمعرفة وادامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة. وهي الجسر الذي يربط بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لادارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط بينها وادامتها وتحديثها. ويتم جمع المعرفة وتراكمها لدى المنظمة وهذا يحتاج لتحديث الذاكرة التنظيمية وتحسين وسائل الاتصال لتسهيل عملية الوصول اليها من قبل العاملين(Duffy,2000,P66). فالمعرفة تكمن في عدة مواقع في المنظمة ، الافراد، هيكل وادوار المنظمة، وممارسات وإجراءات المنظمة التشكيلية الثابتة، وثقافة المنظمة، وكذلك الهيكل المادي لموقع المنظمة.

٥- **توزيع المعرفة** : (Knowledge Distribution) وهي عملية نقل المعرفة الصحيحة الى الافراد الذين يحتاجونها وفي الوقت المناسب للقيام باعمال جوهرية وذلك من خلال ايجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشر المعرفة ضمن حدود المنظمة، وبناء فرق العمل والمجموعات التي تعمل معا، وزيادة عمليات البحث والتطوير(Huber,1991,p88). ويرى (العلي ،٢٠٠٦: ٤٥) انها عملية المشاركة بالمعرفة الضمنية والصريحة، واذا لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفء فلن يتولد عائد مقابل الكلفة، فمن السهل توزيع المعرفة الصريحة اما المعرفة الضمنية فما زال يتطلع الى توزيعها كونها موجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة. ويعتبر خلق وتوزيع المعرفة الأساس لبناء ميزة

تنافسية للمنظمة، فعملية توزيعها ليست بالشيء السهل فالمهم توزيعها داخل المنظمة وحمايتها من المنافسين.

يطلق على نقل المعرفة أيضا تشارك المعرفة (Huber ,1991,p90) وغالبا ما يتم تفسير نقل المعرفة بأنه نقل المعرفة من مصدر إلى متلقي (Gupta &Govindarajan, 2000,p473) ويمكن النظر إلى نقل المعرفة بأنه العمل التي تتأثر بها وحدة بخبرات وحدة أخرى . ويحدث نقل المعرفة عندما يدرك أو يفهم المتلقي مدخلات ومخرجات المعرفة وتطبيقاتها بحيث يمكن تطبيق المعرفة المنقولة . ويحدث نقل المعرفة بين الأفراد ، ومن الأفراد إلى الجماعات ،وعبر الجماعات ومن الجماعة إلى المنظمة .

وهناك أربعة طرق لنقل المعرفة : غير رسمية ، رسمية ، غير شخصية وشخصية ، وتشمل الطريقة غير الرسمية على الاجتماعات غير المخططة والمحادثات والتي تعتبر جيدة في تشجيع المشاركة في النشاطات الاجتماعية ونشر المعرفة إلى كامل المؤسسة.

أما الطريقة الرسمية لنقل المعرفة مثل الاجتماعات ،والجلسات التدريبية ، أو الندوات ، فإنها تشجع توزيعا اكبر للمعرفة.

وبما أن احد أهداف إدارة المعرفة هو اشتراك كل موظف في المنظمة لتطوير مجتمع لتشاطر المعرفة ، فانه يصعب إيجاد الاشتراك التطوعي . وبعض النظر عن حجم الشركة يميل الموظفون للاحتفاظ بالمعرفة . (Kuan & Eliane ,2003 ,p46).

٦- **تطبيق المعرفة:** (Knowledge Application) هي الممارسة والاستخدام والاستفادة من المعرفة في الواقع، فنظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وان القوة فيه تكمن في استخدامه.وان تطبيق المعرفة اكثر اهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الابداع والتخزين والتوزيع الى تحسين الاداء التنظيمي مثلما

تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن فالمعرفة قوة اذا طبقت. (العلي،٢٠٠٦:٤٧)

وتتعلق هذه المرحلة بدمج المعرفة في منتجات الشركة وخدماتها وممارستها وبشكل عام تحتاج المنظمات إلى استغلال المعرفة والاستفادة منها وتطبيقها في مخرجاتها وعملياتها وممارستها بهدف اشتقاق قيمة منها وكما يرى (Bhatt,2001,p15) ان تطبيق المعرفة يعني جعلها أكثر نشاطا وخاصة بالشركة في خلق القيم . ويعد عدم استغلالها بشكل تام هدرا كبيرا للموارد ، ويعتمد الاستغلال والتطبيق الفعال للمعرفة على عوامل مثل الفهم الواضح للإدارة ،والفرصة لاستخدامها، والحاجة لاتخاذ الإجراء ، وإدراك المنافع المكتسبة من تطبيقها.

٢-٥ نجاح إدارة المعرفة :

يقصد بنجاح إدارة المعرفة هو إعادة استخدام المعرفة لتحسين الفعالية المؤسسية من خلال تقديم أو توفير المعرفة المناسبة لمن هم بحاجة إليها عند الحاجة إليها . إذ من المتوقع ان يكون لإدارة المعرفة اثر ايجابي على المنظمة الذي يحسن الكفاءة أو الفعالية المؤسسية (Jennex,2008,p27) وقد استخدم مصطلحات النجاح والفعالية بالتناوب . ويمكن تعريف نجاح إدارة المعرفة بأنه صنع مكونات نظام إدارة المعرفة بأكثر فعالية من خلال تحسين سرعة البحث ، الدقة وهكذا . وأشارت الدراسات التي بحثت في أسباب فشل مبادرات إدارة المعرفة إلى ان الثقافة التنظيمية تعد المعوق الرئيسي للنجاح (Tygle ,2008 ,p8) وقد اقترحت بعض الدراسات حلولا لذلك فعلى سبيل المثال وجد كل من (McDermott &O'Dell, 2001,p76) ان المعوقات الثقافية يمكن التغلب عليها من خلال :

١. ربط التشارك بالمعرفة مع العمل الفعلي (العملي) والأهداف أو النتائج.

٢. ربط التشارك بالمعرفة بالقيمة الجوهرية الموجودة مسبقا.

٣. تكييف التشارك بالمعرفة مع النمط التنظيمي بدلا من العكس .

٤. استخدام الشبكات الموجودة.

٥. استخدام ضغط الزميل والمشرف الأعلى لتشجيع العاملين للتشارك بالمعرفة.

٢-٦ التشارك في المعرفة:-

٢-٦-١ تعريف التشارك في المعرفة:-

يمكن النظر إلى المعرفة كعملية تحدث بين طرفين ، فقد تحدث بين اثنين من الناس في علاقة واحد إلى واحد كما هو الحال في المناقشات التي تجري بين اثنين خلال شرب فنجان من القهوة ، أو قد تكون علاقة واحد مع مجموعة كما هو الحال عند إعطاء شخص ما محاضرة إلى مجموعة من الناس، أو علاقة عدد من الناس مع واحد كما هو الحال في مؤلفي الكتب الذين يتحدثون إلى قارئ واحد فقط. ويمكن تعريف التشارك بالمعرفة على أنه تفاعل ثقافي يشتمل تبادل الموظفين، المعرفة، الخبرات، والمهارات داخل كامل الدائرة أو المنظمة. ويشكل مشاركة المعرفة مجموعة من تشارك المفاهيم إما المتعلقة بتزويد الموظفين مدخلا إلى المعلومات ذات العلاقة وبناء واستخدام شبكات داخل المنظمات (Hogel,et al,2003,p74). وتعرف عملية التشارك بالمعرفة بأنها العملية التي من خلالها يعمل الأفراد مجتمعين لتهذيب أو تعديل الفكرة أو الاقتراح على ضوء الخبرة حيث يمكن تعديل الفكرة الأصلية أو رفضها.ويرى (Dixon,200,p85) انه يمكن التشارك بالمعرفة من خلال التفاعلات وجها لوجه والاتصال باستخدام مستودع المعرفة الالكتروني وتتأثر درجة علنية المعرفة المتشارك بها بوسائل الإعلام وقنوات الاتصال المستخدمة إلا انه يجب ترميز المعرفة أولا عند استخدام النص المستند على النقاش الالكتروني. وفي الواقع يحدث بعض التشارك في المعرفة بين أعضاء المنظمة بغض النظر إذا كانت هذه العملية مداره قصدا. فعلى سبيل المثال عندما يقوم احد الفنيين بإخبار زميله عن كيفية حل مشكلة فان هناك تشارك بالمعرفة في حالة إعطاء المساعدة. ويمكن تعريف التشارك بالمعرفة كثقافة تفاعل اجتماعية تشتمل على تبادل الموظف للمعرفة

والخبرات والمهارات ضمن الدائرة كلها والمنظمة ، ويشكل التشارك بالمعرفة مجموعة من المفاهيم المشتركة والمتعلقة بتزويد الموظفين بمدخل للمعلومات ذات الصلة وبناء واستعمال شبكات المعرفة ضمن المنظمات (Hegol,et al,2003,p76) ويمكن فهم عملية التشارك بالمعرفة على أنها العمليات التي من خلالها يتبادل الموظفين المعرفة ويوجدون معا معرفة جديدة. ويختلف تشارك المعرفة عن تشارك المعلومات والتي عاده ما تشتمل على إدارة نقل المعلومات عن المنظمة(البيانات المالية) المتوفرة إلى الموظفين في كل مستوى، حيث أن التشارك المعرفي يشتمل على عنصر التبادل، وقد يكون التشارك بالمعلومات باتجاه واحد وغير مطلوب (Catherine & Kevin,2003,p15).

٢-٦-٢ إستراتيجية التشارك في المعرفة:

تشير الدراسات إلى أن نجاح مبادرات التشارك بالمعرفة يعتمد في الأساس على وجود مديرين يشجعوا تشارك المعرفة (Hislpo,2003,p182) إضافة لذلك فقد حدد (Steddart,2001,p20) عوامل ضرورية متعددة في طرح إستراتيجية تشارك معرفة ناجحة أي أن الإستراتيجية يجب أن تلاءم حاجات المنظمة ويجب أن تنسجم مع الأهداف الإستراتيجية. فالتحدي الرئيسي هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معلومات قابلة للاستعمال والتي يمكن التشارك بها لتحقيق الابتكار وخلق خدمات ومنتجات جديدة , ولتحقيق هذا على المديرين أن يغيروا اتجاهاتهم نحو تشارك المعلومات والمعرفة.

٢-٦-٣ أبعاد التشارك في المعرفة:

ويرى (Darroch&McNaughton,2002,p10) أن أبعاد تشارك المعرفة تشير إلى كيفية تشارك موظفي المنظمة لخبرات عملهم ومهاراتهم والمعلومات مع الزملاء الآخرين . وتتألف عملية تشارك المعرفة من رغبة الموظف للاتصال بزملائه والتشاور معهم للتعلم منهم، وأخيرا فان تشجيع المنظمة للتشارك بالمعرفة هو تغيير الأفكار التقليدية حول إدارة الموارد

الفكرية وأنماط عمل الموظف من خلال توفير عمليات جديدة, أنظمة وثقافات. وتجدر الإشارة إلى أن هناك تأثيرات مختلفة في نشاطات تشارك المعرفة بالنسبة للموظف مثل العوامل الفردية والتنظيمية والتكنولوجية. (Taylor&Wright,2004,p22) .

ويوافق معظم الكتاب بالنسبة للبعد الفردي على أن التشارك بالمعرفة يعتمد على الخصائص الفردية بما في ذلك الخبرات والقيم والحوافز والمعتقدات , وقد اقترح (Wasako&Faraj,2005,p37) بان المحفزات الفردية قد تزيد رغبة الموظف للتشارك بالمعرفة، حيث أن تحفيز الموظفين عندما يعتقدون بان سلوكيات التشارك بالمعرفة تستحق الجهد وتساعد الآخرين وعليه فان توقعات المنافع الفردية يمكن أن تشجع الموظفين للتشارك بالمعرفة مع الزملاء. إضافة لذلك وبالرجوع إلى البعد المنظمي فان المناخ التنظيمي يتم صنعه للاستيلاء بفعالية على منافع الثقافة الداعمة للابتكار، أما بالنسبة لتشارك المعرفة فان مختلف جوانب المناخ التنظيمي هي محركات مهمة لتشارك المعرفة مثل أنظمة الحوافز المرتبطة بتشارك المعرفة، ومناخ القيادة المفتوح ودعم الإدارة العليا(MacNeil,2004,p94) , أما بالنسبة للبعد التكنولوجي فانه يمكن استخدام التكنولوجيا بفعالية لتسهيل الترميز , الدمج ونشر المعرفة التنظيمية (Sony,2002,p26).

وقد حدد الكاتبان بعدين للتشارك في المعرفة هما (إعطاء المعرفة وجمع المعرفة)، ويمكن تعريف الأولى على أنها عمليات نشر الأفراد لرأس مالهم الفكري الشخصي للآخرين, بينما يمكن تعريف جمع المعرفة بأنها عملية استشارة الزملاء لتشجيعهم للتشارك برأس مالهم الفكري ويقول (Jantunon,2005,p37) أن التحدي المهم الذي تواجهه المنظمات هو معرفة أي الحوافز التي تؤثر في كلا البعدين وتؤدي إلى قدرة ابتكاريه عالية.

٢-٦-٤ مستويات التشارك في المعرفة:

تحدث التشارك في المعرفة على المستوى الفردي والمنظمي، فبالنسبة للموظفين تكون التشارك في المعرفة من خلال الحديث مع الزملاء لمساعدتهم لعمل شيء أفضل وبسرعة وفعالية أكثر. أما بالنسبة للمنظمة فإن مشاركة المعرفة هي اكتساب، وتنظيم وإعادة استخدام، ونقل المعرفة المستندة على الخبرة التي تستوطن داخل المنظمة وجعل تلك المعرفة متاحة للآخرين في المنظمة.

٢-٦-٥ طرق التشارك في المعرفة:

هناك طريقتين لتشارك المعرفة داخل المنظمة :

تتمثل الأولى بالاتصال المباشر بين الأفراد ، فعندما ينصح احد الموظفين موظفا أخر في كيفية إنهاء مهمة معينة فهنا التشارك بين شخص وآخر يتطلب نقل المعرفة اتصال مباشر بين المزود والمستلم (Tsail,2001) . وقد يتم نقل المعرفة من خلال الاجتماعات أو بواسطة الهاتف أو من خلال البريد الالكتروني وكونه يتضمن اتصال مباشر فان مثل ذلك الاتصال يتيح نقل المعرفة الضمنية أو غير المرمزة ، وهي المعرفة التي لم يتم تنظيمها كتابيا، ويطلق على هذا النوع من التشارك المعرفي " المشورة الشخصية " أما النوع الثاني أو الطريقة الثانية للحصول على المعرفة من الوثائق المكتوبة التي قد تكون متوفرة على الورق أو من خلال وسيلة الكترونية (Hanson&Han,2001,p22). ويعتبر التشارك المعرفي بواسطة الوثائق المكتوبة الأكثر ملائمة للمعرفة حيث يمكن ترميزها.

٢-٦-٦ العوامل المؤثرة في التشارك في المعرفة:

لقد وجد (Cynthia&Andrew,2006,p155) أن هناك عوامل متعددة تؤثر في ثقافة التشارك بالمعرفة وتشتمل هذه العوامل على العلاقة بين تشارك المعرفة وإستراتيجية العمل

الملائمة مع الثقافة الكلية للمنظمة، الملائمة مع العمل اليومي ، دور القـــادة والمـــديرين ، دور شبكات العمل الإنسانية وأنظمة التعلم المؤسسية.

وقد أكد (Liao,et al,2006,p65) أن التشارك بالمعرفة في المنظمات يتعلـــق بقـــوة العوامل السلوكية ، وأشاروا إلى أن ظروف الاحترام ، وإدراك العدالة ، والعلاقات مع الرؤساء تؤثر على الاتجاهات نحو تشارك المعرفة بشكل رئيسي. فالموظفين الذين تربطهم علاقات طيبة مع منظمتهم عادة ما يتشاركوا بالمعرفة طواعية وبدون شروط وبعكس ذلك فـــإنهم يرفـــضوا التشارك بالمعرفة والخبرات مع الزملاء.

٢-٦-٧ أهمية التشارك في المعرفة:

أشارت دراسة (Calantone,et al,2002,p18). إلـــى أن التـــشارك فـــي المعرفـــة ضرورية لأنها تساعد المنظمات لتعزيز الأداء وتقليل جهود التعلم، ويمكن للشركة أن تـــشجع ثقافة المشاركة بالمعرفة من خلال وضع المعرفة في إســـتراتيجية عملهـــا وتغييـــر اتجاهـــات وسلوكيات الموظف لتشجيع الرغبة في مشاركة المعرفة. (Lin&Lee,2004,p96) . وقد تـــم تحديد التشارك المعرفي كقوة ايجابية في خلـــق منظمـــات مبدعـــة إلا أن العوامـــل الفرديـــة والمنظمية التي تشجع أو لا تشجع التشارك المعرفي بين الزملاء لا زالت ضعيفة مـــن حيـــث المفهوم، وعلى الرغم من أن المنظمات التي تسعى لزيادة التشارك المعرفي بين موظفيها غالبا ما تستثمر في مختلف أنواع التكنولوجيا الجديدة، إلا أن هناك مؤشرات أكثر أهمية للتـــشارك المعرفي من التكنولوجيا المتوفرة.

ويخلق التشارك في المعرفة الفرص لتعظيم قدرة الشركة لتلبية تلك الحاجـــات وتوليـــد الحلول والكفايات التي تزود المنظمة بالميزة التنافسية (Reid,2003,p45). وقد بينت دراسات عدة ان التشارك بالمعرفة ضروري كونه يمكن المنظمة من تعزيز الابتكار وخفـــض جهـــود التعلم. (Scarbrough,2003,p13) . وتستطيع المنظمة تشجيع ثقافة التشارك بالمعرفة مـــن

خلال دمج المعرفة في استراتيجيتها وكذلك من خلال تغيير سلوكيات واتجاهات الموظفين لتشجيع الرغبة في تشارك المعرفة (Lin&Lee,2004,p100). وتعد إدارة جهود التشارك بالمعرفة ضرورية ومهمة جدا وهناك مجموعة من ممارسات التشارك بالمعرفة التي تسهل وتكون هيكل التشارك بالمعرفة ، وقد حددوا ثلاثة أسباب رئيسية للتشارك في المعرفة هي : اكتساب المعرفة , إعادة استخدام المعرفة، وخلق المعرفة وقد حددوا الشباك التالية: شبكة تكنولوجيا الاتصال، والمعلومات ، شبكة الإدارة وشبكة التعلم المحلي.

ان النظرة للمعرفة كمورد رئيسي للميزة التنافسية للمنظمة في ازدياد مستمر نتيجة لسببين ، الاول هو ان المعرفة الضمنية تنمو وتصبح متضمنة في العاملين وممارسات عملهم كما ان قيمة المعرفة تنمو لدى التشارك نتيجة للتوضيحات والتعديلات الناتجة من تبادل التغذية العكسية بين المشاركين (Caberera&Caberera,2002). وعلى ضوء هاتين النقطتين يصبح التشارك المعرفي امرا ضروريا اذا كانت الرغبة لدى أي منظمة بالعمل على زيادة مواردها الأكثر قيمة للحصول على ميزة تنافسية.

٢-٦-٨ السلوك أحد عناصر عملية التشارك في المعرفة:-

إن من أهم العناصر التي تؤثر في عملية التشارك بالمعرفة هما ، المتعة في مساعدة الاخرين والفعالية الذاتية للمعرفة فبالنسبة للمتعة في مساعدة الاخرين فقد اشارت الدراسات السابقة بان الموظفين محفزين داخليا للمساهمة بالمعرفة لان الانخراط في حل المشاكل والمتابعات الفكرية يعد تحديا (Wasko&Faraj,2005,p36). اما الكفاءة الذاتية (Self Efficiency) فهي احكام الافراد بالنسبة لقدراتهم في تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتحقيق مستويات محددة من الاداء. ويمكن للكفاءة الذاتية ان تساعد في تحفيز الموظفين للتشارك بالمعرفة مع الزملاء (Wasko&Faraj,2005,p42). وقد وجد الباحثون ايضا ان الموظفين الذين لديهم ثقة عالية في قدراتهم على تزويد المعرفة هم اكثر احتمالية لانجاز مهام محددة،

فالموظفون الذين يعتقدون بانهم يستطيعون المساهمة في اداء المنظمة من خلال التشارك بالمعرفة يكون لديهم رغبة ايجابية اكبر للمساهمة وتلقي المعرفة.

٢-٦-٩ الثقافة التنظيمية أحد عناصر عملية التشارك في المعرفة:-

يعد دعم الإدارة العليا احد اهم التاثيرات المحتملة المهمة على المعرفة التنظيمية وقد وجدت دراسات متعددة ان دعم الادارة العليا ضروري لخلق مناخ داعم وتوفير المصادر الكافية. وقد اكد (MacNeil,2004,p98) على اهمية دعم الادارة العليا المرئي لمناخ التشارك بالمعرفة المنظمية، اضافة الى ذلك اقترح (Lin&Lee,2004,p88) ان تشجيع الإدارة العليا لنوايا التشارك بالمعرفة ضرورريا لايجاد وادارة ثقافة ايجابية لتشارك المعرفة في اية منظمة ، والمكافات المنظمية تتراوح ما بين الحوافز النقدية مثل زيادة الرواتب والعلاوات الاضافية الى حوافز غير تقليدية مثل الترقيات والامن الوظيفي وقد ادخلت معظم المنظمات انظمة حوافز لتشجيع الموظفين للتشارك بالمعرفة.(Hsiu-Fen,2007,p112).

لا يحدث التشارك في المعرفة أو نقل المعرفة بدون ادوات مثل تكنولوجيا المعلومات ومع ذلك فان ثقافة المنظمة (القيم ،العادات والسلوك) هي المحددات الرئيسية لنجاح نقل المعرفة المهمة (Daven-Port&Prusak,1999,p32) وينظر للثقافة عند مناقشة الثقافة والتشارك المعرفي بانها نظام القيم والعادات المشتركة بين مجموعة من الناس وعند اخذها معا فانها تشكل نمط للحياة (Hill,2001). والثقافة هي مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم والمعايير التي يتشارك بها العاملون داخل المنظمة وتحكم سلوكياتهم. (Brown,2001,P12) ان الثقافة مهمة لادارة المعرفة حيث اظهر مسح لشركات امريكية حول ممارسات ادارة المعرفة واهم التحديات التي تجابهها والتي كانت ، مدى توفر الوقت للموظفين، ومدى فهمهم لادارة المعرفة، والقدرة على المشاركة بالمعرفة وقياس الفائدة المالية من إدارة

المعرفـــــة واســــــتخدامها بالـــــشركة بالإضـــــافة إلـــــى الثقافـــــة التنظيميـــــة (Konopaske,&Ivancevich,2004).

و هناك اتفاق عام على ان الثقافات يمكن وصــفها مــن حيــث القــيم ، العــادات ، والممارسات (David&Delowy,1998,p200) وتشير القيم الى ما يعتقده العاملون فـــي المنظمة يستحق عمله او امتلاكه ويشير الى الافضليات بالنسبة للنواتج او السلوك او الـــى مـــا تطمح المنظمة تحقيقه. اما العادات فتشير المعتقدات المشتركة عن كيفية تصرف العاملين فـــي المنظمة اوما يجب عليهم عمله لانجاز اعمالهم وتمثل العادات النماذج المتوقعة من السلوك فعلى سبيل المثال تصف العادات كيفية ايجاد العاملين للمعرفـــة والتـــشارك بهـــا واســـتعمالها فـــي اعمالهم.وتشير الممارسات الى الروتين الرسمي وغير الرسمي المستخدم في المنظمة لتحقيق او انجاز الاعمال. وتشتمل الممارسات على عمليات تنفيذ المـــشروع ، واللقـــاءات ، واللوحـــات الزمنية, ومسارات الوظيفة وخطط التعويض ولكل ممارسة رسمية او غير رســمية ادوارهـــا المحددة وقواعدها التي ترشد كيفية تنفيذها. وتوجد الثقافة في مختلف المستويات في المنظمـــة وعاده ما تكون القيم ضمنية (مخفية) ويصعب الحديث عن الافتراضات الضمنية ويصعب كذلك تغييرها، أما العادات والممارسات اكثر قابلية للملاحظة ويسهل على الموظفين تحديدها، وفـــي الواقع فان الممارسات هي الرموز الاكثر وضوحا بالنسبة للثقافة وتعمل على تغيير السلوكيات الفردية لدعم اهداف ادارة المعرفة .ويعد تغيير السلوكيات باستخدام المعرفـــة اكثـــر الطـــرق مباشرة لتغيير العادات المؤسسية والتي تعمل على تعزيز السلوكيات الفردية على مر الـــزمن. ومن ناحية أخرى يجب أن لا تركز العادات على جهد التغيير لانها اكثـــر تجـــذرا وضـــمنية ويصعب تحويلها ما لم يقم المديرون التنفيذيون وبقية المديرين فـــي الادارة العليـــا للمنظمـــة شخصيا بقيادة تنفيذ إستراتيجية المعرفة ويعتقدون بقوة بالحاجة الى تغييـــر القـــيم المرتبطـــة

بالمعرفة الاساسية للمنظمة ولديهم الرغبة على المدى البعيد لمشروع تغيير الثقافة (٣-١٠ سنوات) .(David,1997,p22).

ويمكن للثقافة أن تحدد سلوك مجموعة معينة من الناس وتعمل كمجال او محيط للتشارك المعرفي ، انتاج المعرفة، وعليه فانها تلعب دورا مهما في التشارك المعرفي. فاذا كان لدى العاملين في المنظمة عادة اخفاء المعلومات فمن الضروري جدا تغيير الثقافة قبل التشارك المعرفي لضمان نجاح ذلك (Allee,1997,p87). ان على المنظمات ان تخفض مقاومة الحلول بهدف حدوث التشارك المعرفي ففي حالة عدم تخفيض تلك المقاومة فان العاملون لن يستخدموا المعرفة الجماعية لحل المشكلات او تحسين العمليات للمنظمة. و يعد المناخ التنظيمي مؤشرا قويا على نوايا التشارك المعرفي ، ومن بين جوانب المناخ التنظيمي هو سلوك الزميل بالنسبة لنظام ادارة المعرفة وبشكل خاص التوقع بان احد الزملاء سيشاركون معرفتهم في النظام .(Huber,1991,p96)

ومن بين أبعاد الثقافة التي تم تحديدها من خلال الدراسات الفردية او الجماعية والتي ينظر اليها بشكل عام كقيمة أساسية تميز أعضاء مختلف الجماعات الثقافية من بعضها البعض الفردية/الجماعية إلى التقديرات النسبية التي يضعها اعضاء المجتمع على مصالحهم الذاتية مقابل مصالح الجماعة فالناس من الثقافة الجماعية يميلون الى تعريف انفسهم من حيث علاقاتهم مع الاخرين وغالبا ما يميلون الى استلام حاجاتهم النوعية عندما يكون صراع بين حاجاتهم وحاجات الجماعة (Chee,et al,2000,p73). واظهرت الدراسات ان الافراد من الثقافات الجماعية يظهرون ميلا اكبر للتعاون، وفي المقابل فان الافراد من الثقافات الفردية يميلون الى تعريف انفسهم ككيانات مستقلة عن الجماعات. وهم اكثر احتمالا للتأكيد على حاجاتهم الفردية على حاجات الجماعة. وبناء على ما تقدم فعندما يكون للتشارك المعرفي صراع بين المصالح

الذاتية والجماعية يتوقع من الافراد من الثقافات الجماعية التشارك الجماعي بشكل اكبر، ويضعون المصالح الجماعية على مصالحهم.

وتعتبر ثقافة الشركة العنصر الرئيسي في التأكد من تدفق المعرفة المهمة والمعلومات ضمن المنظمة و تكون قوة والتزام ثقافة المنظمة دائما أكثر أهمية من تقنيات الاتصال المطبقة لدعم تشارك المعرفة ويرى كيمز (Kimiz,2005,p186) ان ثقافة تشارك المعرفة هي التي يكون فيها تشارك المعرفة عادة وليس استثناء ، حيث يتم تشجيع الناس للعمل معا ، وللتعاون والتشارك ، ويتم مكافأتهم على عمل ذلك .

٢-٦-١٠ تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد عناصر عملية التشارك بالمعرفة:-

يرتبط استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن كثب بالتشارك في المعرفة لان تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن تدعم الاتصال والتعاون بين موظفي التنظيم (Huysman&Wulf,2006,p42)، يسهل استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ضمن التشارك بالمعرفة لتطوير طرق جديدة وتطبيقات مثل (قواعد بيانات، مجتمعات افتراضية ... الخ) وتسمح للشركات لتوسيع شبكات العمل الاجتماعية المتوفرة من خلال تخطي الحدود الجغرافية وتحقيق نشاطات تعاونية اكثر فعالية(Pan&Leidner,2003,p79)، إضافة لذلك فان ادارة المعرفة الفعالة تتطلب من العاملين التشارك في معارفهم من خلال وسائل تكنولوجيا الاتصال للحصول على المعرفة وتصحيح عمليات التدفق وتحدد مواقع طالبي المعرفة وحامليها .(Yeh,et al,2006,p808)

يعد نمو واستخدام تكنولوجيا الانترانت سببا ضروريا للتشارك المعرفي، فكلما كانت المنظمة كبيرة كلما ازدادت الحاجة الى مثل تلك التقنيات ، ويمكن لتلك التكنولوجيا ان تدعم عمليات التشارك المعرفي ، لذا فمن المهم معرفة ما المطلوب التشارك فيه، ولاي مدى وما هو السبب، وبعد ذلك اختيار التكنولوجيا الصحيحة لدعم العمليات ، وعلى الرغم من ان التكنولوجيا

تؤثر في نتيجة عملية نقل المعرفة كالربط بين العاملين بالنسبة لحدوث التشارك المعرفي الا ان هذا لا يعني انها تسبب التشارك المعرفي(Walshan,2001).

هناك العديد من الاعتبارات التي يجب الاهتمام بها لدى اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة والتي يمكن إيجازها كما يلي: (العلي، ٢٠٠٦. ١١٩).

تجاوب تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخدم: يجب التأكد من أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتناسب وتتجاذب مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين.

١- بنية المحتويات والمضامين وسهولة الوصول إليها: إن هذه البنية ضرورية وذلك بهدف تأمين الوصول السريع والسهل للمواد والمعلومات والمعارف المحفوظة في الوثائق.

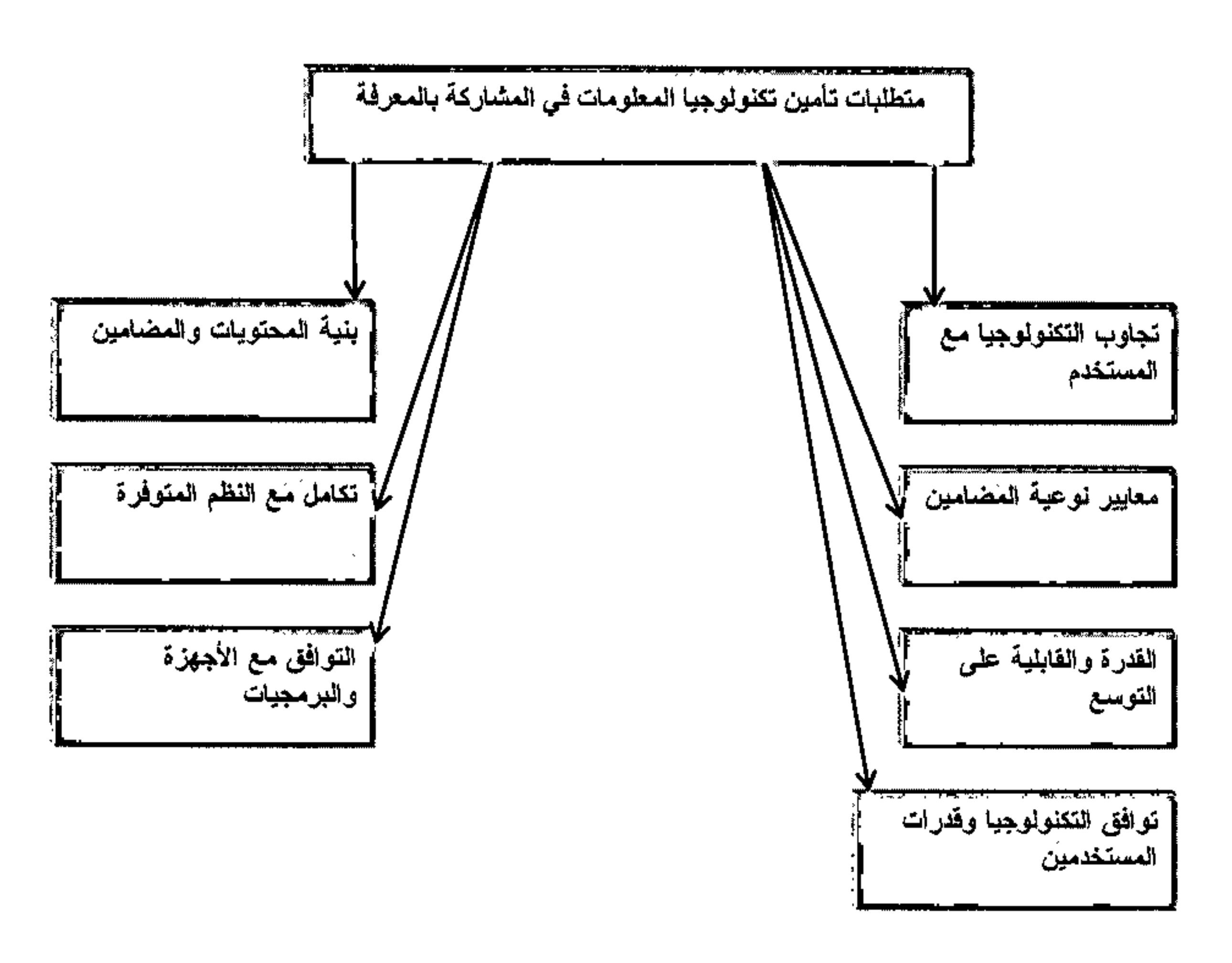
٢- متطلبات ومعايير نوعية المضامين والمحتويات: يجب أن يتوفر ومواصفات في إضافة وإدخال مضامين ومحتويات جديدة إلى النظام، مما يؤمن السرعة والسهولة في استرجاع المواد المطلوبة.

٣- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة: هناك ضرورة للتوجه نحو تكامل تكنولوجيا المعرفة ذات الصلة مع خيارات التكنولوجيا المتوفرة والموجودة أصلا.

٤- القدرة والقابلية على التوسع والتطور: إن الحلول التي يمكن أن تنجح مع مجاميع صغيرة قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمنظمات الكبيرة التي تعمل بشكل واسع على مستوى عالمي.

توافقية الأجندة والبرمجيات: ويقصد بذلك التأكد من أن الخيارات المتاحة والمتوفرة متوافقة ومنسجمة مع سعة النطاق في الاتصالات من جهة وكذلك القدرات الحاسوبية المتوفرة للمستخدمين من جهة أخرى وكذلك التناغم والتوافق بين التكنولوجيا وقدرات المستخدمين بهدف الاستثمار الأمثل لإمكانات الوسائل التكنولوجية المتاحة، حيث أن برامج المشاركة بالمعرفة التي

تركز على التطوير والتحسين هو بالتأكيد سيكون النظام الأكثر نجاحا من النظام الذي يركز على جانب واحد فقط منهما. (العلي، ٢٠٠٦. ١١٩).



شكل رقم (٢-١) مخطط متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتشارك في المعرفة

٢-٦-١١ معوقات التشارك في المعرفة

على الرغم من منافع التشارك في المعرفة إلا انه في الغالب لا يحدث كما تأمل المنظمة. فالتشارك في المعرفة بالنسبة للكثيرين غير طبيعي ففي العمل يمكن ان يكون العاملون مدفوعين بوسائل معينة بالنسبة لهم لتسلق سلم المنظمة، وفي بعض الحالات فان حجب المعرفة قد يساعدهم في تحقيق هذه الاهداف

ومن الملاحظ انه عندما تصبح الجماعة كبيرة جدا فان الناس لا يهتمون بالمساهمة لانه يكون لديهم شكوك ان مساهمتهم ستحدث اثرا هاما على المنظمة، وعلى كل حال فان النقص

في عدد المشاركين قد لا يشجع العاملين للمساهمة حيث ان قاعدة المعرفة تعمل على مساعدتهم، واخيرا فان على المنظمات ان لاتنسى بان تلقي الضوء على منافع التشارك المعرفي للعاملين حيث قد لا يكون الادراك الكافي لتلك المنافع (Cabrera &Cabrera,2002).

لقد تم إجراء دراسات كثيرة لمعرفة العوامل التي تحد من التشارك في المعرفة وكان من بين هذه العوامل نقص دعم الادارة العليا لنشاطات المعرفة, اما العامل الثاني فهو الفشل في جعل التشارك بالمعرفة اساس للتقدم في المؤسسة، والعامل الثالث هو الاهمال بين اعضاء المنظمة وخاصة في المنظمات الكبيرة حيث ان اعضاء المنظمة لايدركون من هو مهم وبحاجة الى المعرفة الموجودة لديهم او من يملك المعرفة التي يطلبون والعامل الاخير والاهم هو نقص العلاقة بين المصدر ومتلقي المعرفة(Chow,et al,2000,p92).

وعند غياب الرابطة الشخصية القوية التي تضمن الاستماع الى او مساعدة العاملين بعضهم البعض فان ذلك يعيق التشارك بالمعرفة, كما يجدر الاشارة الى عامل المقاومة التنظيمية لتشارك المعرفة(Delony & Fahey,2000,p119).

يرى (Senge,1998,p40) أن تشارك المعرفة يحدث عندما يكون لدى الفرد الرغبة للمساعدة والتعلم من الاخرين في تطوير القدرات الجديدة ، وتعتبر الرغبة في التشارك جزءا من العادات وتجدر الاشارة الى ان المعرفة قد تزيد من قيمتها عند تشاركها ونقلها الى الآخرين.

تعد مشاركة المعرفة حجر الزاوية للكثير من إستراتيجيات منظمات إدارة المعرفة، وعلى الرغم من تزايد أهمية ممارسات مشاركة المعرفة بالنسبة للأداء التسويقي ومنافسة المنظمات، إلا أن هناك معوقات متعددة تحد من إنجاز إدارة المعرفة للأهداف وإعطاء عائد إيجابي على الاستثمار. ويمكن حصر هذه المعوقات كما يلي:

٢-٦-١١-١ المعوقات الفردية

١- قلة الوقت للتشارك بالمعرفة، وكذلك لتحديد الزملاء الذين هم بحاجة إلى معرفة محددة.

٢- إدراك الخوف من أن المشاركة يمكن أن تقلل من الأمان الوظيفي للأفراد.

٣- وعي منخفض وإدراك قيمة المنفعة من المعرفة الممتلكة بالنسبة للآخرين.

٤- الفروقات في مستويات الخبرة.

٥- قلة وقت الاتصال والتفاعل بين مصادر المعرفة والمتلقين.

٦- اتصال شفهي خطي ضعيف.

١٠- فروقات العمر.

١١- فروقات النوع الاجتماعي.

١٢- نقص الشبكة الاجتماعية.

١٣- الفروقات في المستوى التعليمي.

١٤- نقص الثقة بالأفراد لأنهم قد يسيئوا استخدام المعرفة.

١٥- نقص الثقة في مصداقية المعرفة بسبب المصدر.

١٦- فروق في الثقافة الوطنية أو الخلفية المعرفية والقيم والمعتقدات المرتبطة بها وتعد اللغة جزءا من ذلك.

ويمكن لسوء تخصيص المصادر البشرية كالقوى العاملة الماهرة، والتمويل وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات أن تؤثر في إيجاد بيئة فعالة لمشاركة المعرفة، وعليه فإن توفير بيئة تحتية مناسبة ووجود مصادر كافية لتسهيل ممارسات المشاركة ضمن وبين مناطق العمل هو أحد أسس نجاح برنامج إدارة المعرفة، إلا أن ممارسات المشاركة غالبا ما تفشل قبل البدء بها نظرا لغياب البنية التحتية الأساسية وقدرات المشاركة (Gold,et al,2001,p189) .

٢-٦-١١-٢ المعوقات التنظيمية

إن من بين الأمور الرئيسية لمشاركة المعرفة في السياق المنظمي، تتعلق بـالظروف والبيئـة المناسبة في المنظمة، ومن بين أهم المعوقات التنظيمية ما يلي:

١- عدم وضوح دمج إستراتيجية إدارة المعرفة ومبادرات المشاركة في أهداف المنظمـة والمدخل الإستراتيجي.

٢- نقص الاتجاه الإداري والقيادة من حيث وضوح نشر قيم ومنافع ممارسـات التـشارك بالمعرفة.

٣- نقص الرسمية وغير الرسمية للتشارك، وعكس وتوليد معرفة جديدة.

٤- نقص شفافية الكفاءات والأنظمة التي تعمل على تحفيز الناس للمـشاركة أكثـر مـن معرفتهم.

٥- عدم دعم ثقافة المنظمة لممارسات المشاركة.

٦- عدم إعطاء حفظ المعرفة للعاملين المهرة وذوي الخبرة أولوية عالية.

٧- نقص البنية التحتية المناسبة الداعمة لممارسات المشاركة.

٨- نقص مصادر المنظمة التي يمكن أن توفر فرص مشاركة مناسبة.

٩- ارتفاع المنافسات الخارجية ضمن وحدات العمل أو المجالات الوظيفية وبين الوحدات الفرعية.

١٠- وجود قيود على تدفق المعرفة والاتصال باتجاهات معينـة (مثـل – مـن الأعلـى للأسفل).

١١- بيئة عمل مادية ومخطط مناطق العمل التي تقيد ممارسات المشاركة الفعلية.

١٢- وجود منافسة داخلية عالية داخل وحدات العمل، والمجـالات الوظيفيـة والوحـدات الفرعية.

١٣- يحد الهيكل التنظيمي الهرمي من معظم ممارسات المشاركة.

١٤- كبر حجم وحدات العمل وعدم القدرة على إدارتها لتعزيز الاتصال وتسهيل عملية المشاركة.(Gold,et al,2001,p193) .

٢-٧ الميزة التنافسية

٢-٧-١ مفهوم الميزة التنافسية

برز مفهوم الميزة التنافسية في مطلع الثمانينات حين قدم بورتر مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها وقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية فالبعض ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المنظمة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين . بينما ركز البعض الآخر على عنصري القيمة والزمن فيها ويؤكدون على ضرورة أن تحلق الميزة التنافسية قيمة للمنظمة وانطلق فريق أخر في تعريفه للميزة من حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال تخفيض تكاليفها وهناك من يرى أن الميزة التنافسية هي أي شيء منفرد تتمتع به المنظمة ويحدث ذلك إذا كان لدى المنظمة القدرة على خلق شيء منفرد ومختلف عن بقية المنافسين (التميمي والخشالي، ٢٠٠٤: ٩٩) وتعد الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي والتطبيقي فلم تعد الإدارة مواجهة وقتية للمشكلات الآنية بل تعالج المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة والمتمثلة بنقاط الضعف والتهديات لتحقيق التفوق المستمر على المنافسين. فقد كان مفهوم الميزة النسبيةهو المفهوم السائد بين الاقتصاديين والإداريين حتى منتصف السبعينات حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage واصبح التحدي الذي يواجه رجال الاعمال هو تحويل الميزة النسبية الى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الانتاج والتي تستند الى مهارات بشرية عالية وقاعدة علمية قوية(الشربيني ،١٩٩٦: ١) . تركز الميزة التنافسية على تلبية

حاجات المستهلك من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة بالرغم من أنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اختراق الأسواق و يمكن تعريف الميزة التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين . مما يعني نجاح مستمر لهذه الشركة ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا). ومن الخطوات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية على تلبية الطلب العالمي والمنافسة الاهتمام بتلبية حاجات الطلب المحلي والمعتمد على الجودة.(مسعداوي ، ٢٠٠٧) ويشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط . (حيدر، ٢٠٠٢: ٩) وتتحدد الميزة التنافسية من خلال طبيعة مصادر الميزة التنافسية و يتم الحصول على تلك المصادر من التفرد أو عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الميزة. و تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيتها التنافسية ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز (مسعداوي ، ٢٠٠٧: ٣٣).

ويرى (القطب ، ٢٠٠٢:٤٤). أنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط القوة لتقديم منافع ذات قيمة عالية لزبائنها. ويرى (Harsch,2003,p3) أنها أي عامل يعطي المنظمة اختلاف عن منافسيها

يؤدي لزيادة الحصة السوقية. وتعريف أخر للميزة التنافسية على أنها ميزة تحصل عليها المنظمة من خلال إيجاد إستراتيجية هجومية إبداعية لا تهدد من قبل المنافسين (Thompson&Strickland,2003,p185). أما (Paul,2004,p160) يعرفها على أنها جهود تبذلها المنظمة لخلق قيم عمل مشتركة تعطي المنظمة فرصة الحصول على قيم عمل محفزة ومندفعة ذات شعور عالي بالولاء والانتماء وتحسين الإنتاجية. ويرى محسن والنجار أنها قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال تطوير القدرات المميزة في المنظمة (محسن والنجار، ٢٠٠٤:٥٢). وأخيرا فان نجم يعرفها على أساس القدرة على التفوق على المنافسين في واحد أو أكثر من الأبعاد الإستراتيجية (التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، والوقت والابتكار) (نجم ، ٢٠٠٥:٢٨٢).

وبالاعتماد على ما سبق تعرف الميزة التنافسية من وجهة نظر الباحثة على أنها خاصية تمايز المنظمة عن باقي المنظمات المنافسة لامتلاكها مجموعة من الموارد والعوامل التي تمنحها قوة داخلية حركية تساعدها لبناء موقف قوي وتقديم خدمات وسلع ذات قيمة متفردة لزبائنها بشكل يرضيهم والمحافظة على بقائهم واستقطاب زبائن جدد.

و تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسة حيث يكون بمقدورها تجسيد هدا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع دائما فإن جوهر الميزة التنافسية يركز على القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تخلقها لعملائها،والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج ، أو شكل تقديم منتجات وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها فإذن حالما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية فإنها ستحقق مجموعة من المزايا أبرزها الأتي (مسعداوي ، ٢٠٠٧ : ٣٤).

١- ولاء و رضا الزبائن أكبر اتجاه منتجات المنظمة و بذلك يصعب اختراق المنافسين لهـؤلاء الزبائن

٢-حصول المنظمة على حصة سوقية اكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن

٣- انعكاس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المنظمة

وتتألف الميزة التنافسية بين بعدين هما خلق القيمة للعميل والقدرة على التميز من خلال التكاليف ، الابتكار ، أو كلاهما عن المنافسين . وقد أشار (Davenport & Prusak, 1998,p36) بأن الميزة التنافسية للشركة تأتي من ما تعرفه ، وفعالية استخدامها ، ومدى جاهزيتها لاكتساب معرفة جديدة . وتعد موارد الشركة إطار عمل نظري مؤثر لفهـم خلـق الميـزة التنافـسية ، فالشركات لها مجموعة من المصادر ، وهذه المصادر موزعة على الشركات ، وتعرف الموارد بأنها جميع الأصول ، والقدرات ، والعمليات التنظيمية ، أو ميزات الشركة المدارة من الشركة والتي تساعد الشركة لتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن كفاءتها وفعاليتها.

٢-٧-٢ خصائص الميزة التنافسية

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز أولا على ديمومة الميزة التنافسية وبقائها فإذا ما أرادت الشركة المحافظة على الميزة التنافسية فـان ذلـك يتطلب منها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليدها صعبة للغاية وذات تكاليف مرتفعة ويمكن تلخيص **خصائص الميزة التنافسية** كما يلي (الروسان ، ١٩٩٧: ٢٨)

ا – الميزة التنافسية نسبية وذلك يعني أنها تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة .

٢- الميزة التنافسية تودي إلى التفوق والأفضلية للشركة على الشركات المنافسة .

٣- الميزة التنافسية تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

٤- تنعكس الميزة التنافسية في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمستهلكين أو كليهما.

٥- يجب أن يكون للميزة التنافسية دور في التأثير في المستهلكين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة من منتجات وتحفزهم للشراء منها.

٦- أن تستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندها يتم تطويرها وتجديدها.

٢-٧-٣ مصادر الميزة التنافسية:-

هناك مصدرين للميزة التنافسية حيث تعيش المنظمة ضمن بيئة داخلية وخارجية متغيرة باستمرار(الربيعاوي، ٢٠٠٠:٤٨).

أولا:- البيئة الداخلية. Internal Environment

متغيرات البيئة الداخلية تتحدد بـ (الهيكل التنظيمي، الموارد والثقافة التنظيمية) وتقييم جوانب الضعف والقوة في المتغيرات يتقرر على ضوئها التصرفات الاستراتيجية التي ينبغي على المنظمة اتباعها (الحسيني، ٢٠٠٠:٨٧).

١- الهيكل التنظيمي Organization Structure

هو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ويوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي الاعمال والانشطة ويعكس طبيعة العلاقة بين الاقسام والمسؤوليات والصلاحيات وانسياب المعلومات، وهو يعكس خارطة المنظمة (بن حبتور، ٢٠٠٤:١٩٢).

٢- الموارد Resource

اختلف الباحثون في تصنيف الموارد وتقسيمها داخل المنظمة.

(Johnson&Scholes,1997,p143) يرى ان الموارد تصنف إلى موارد مادية، وبشرية، ومالية، وغير ملموسة. اما (Harrison&John,1998,p46) فيرى ان الموارد الرئيسية في المنظمة هي موارد المالية، والتنظيمية، ,المادية والبشرية.ويرى (Macmillan&Tampoe, 2000,p348) ان الموارد الداخلية هي:-

١- الموارد المادية: وتتضمن الموجودات الثابتة والتجهيزات.

٢- الموارد البشرية: وتتضمن الافراد ومهاراتهم.

٣- الموارد المالية: وتتضمن النقد وامكانية توفيره.

ويشير (Hitt,et al,2001,p102) إن الموارد التي تحقق الميزة التنافسية يجب ان تكون قيمة ونادرة وغير قابلة للاحلال ومكلفة اذا ما تم تقليدها.

٣- الثقافة التنظيمية Organizational Culture

هي مجموعة من الخصائص والمعتقدات المسيطرة على المنظمة مثل العادات والقيم المتعلقة بكيفية تعامل الافراد مع بعضهم وكيفية سلوكهم، وهي تكون معروفة دون ان تكون مفهومة (Hall&Torrington,1998,p101) وتتطور الثقافة وتتغير مع مرور الزمن للاستجابة للمتغيرات البيئية، وهي مهمة لادارة المعرفة حيث أظهر مسح لشركات امريكية حول ممارسات ادارة المعرفة واهم التحديات التي تجابهها، والتي تتمثل بايجاد الوقت للموظفين ومدى فهمهم لادارة المعرفة وقدرتهم على التشارك بها والقدرة على قياس الفائدة المالية من ادارة المعرفة واستخدامها بالشركة بالاضافة الى الثقافة التنظيمية.وتشتمل الثقافة التنظيمية على عدة ابعاد منها:

١- ثقافة تشجع استخدام المعرفة واستغلالها والمشاركة فيها.

٢- توافر ادارة عليا مقتنعة باهمية ادارة المعرفة وداعمة لها.

٣- تحديد اهداف واضحة للعاملين والمشاركة بوضعها وبيان كيفية تنفيذها.

٤- تقديم الحوافز للعاملين من اجل تنفيذها وتبادلها.

ثانيا: البيئة الخارجية External Environment

يرى (القطب،٢٠٠٢:٤٧) أن القوة دون منافسين ليست ذات مغزى فقوة المنظمة تتجلى في المقارنة مع ما يحيط بها من مؤثرات بيئية كالمنافسين ، والمجهزين، والزبائن وغيرهم .(Wheelen&Hunger,2000,p54)

وتضم البيئة العامة مجموعة من العوامل (السياسية، والاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية) وهي تؤثر على القرارات طويلة الأمد.

٢-٧-٤ أنواع الميزة التنافسية

اختلفت الآراء في كيفية تصنيف الأنواع الرئيسة للمزايا التنافسية ولكن الأصناف أكثر شموليه هما : (التميمي والخشالي ، ٢٠٠٤)

ا – التكلفة: أي قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بكلفة أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة أو بعبارة أخرى قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجات بسعر أقل من مستويات السعر للمنظمات المنافسة ولا يقصد بذلك تقديم منتجات بأقل من مستويات كلفتها بل من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية .

٢- التميز: ويقصد بذلك قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز أو فريد أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك مثل جودة عالية وخدمات ما بعد البيع وغيرها. لذلك يمكن تمييز المنتج من خلال ما يلي :

- النوعية . أي القدرة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة
- التسليم : أي تقديم المنتج للمشترى حسب الطلب بدون تأخير
- المرونة : وهي التكيف مع التقلبات على الطلب (سواء كان ذلك بالمواصفات أو غيرها

والقدرة على الاستجابة لها.

- الابتكار: اي قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة مــن حيــث التــصميم و التــصنيع أو التغليف.

٢-٧-٥ عناصر الميزة التنافسية

تتكون الميزة التنافسية من مجموعة عناصر منها :

١) **الجودة :**

ويقصد بها مجموعة الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في منتج معــين بما يفي باحتياجات العمــلاء الحــاليين والمــرتقبين والجــودة أصــبحت عنــصرا أساســيا في نجاح مؤسسات الأعمال وهي من أهم عناصر المنافسة في الأسواق المحلية والدولية . وقد عرف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا الجودة بأنهــا " مجموعــة العوامــل أو الخصائص التي يجب أن تتــوفر فــي منــتج أو خدمــة معينــة بهــدف الوفــاء بمتطلبــات السوق" (عبد المحسن ،٢٠٠٤: ٣٩).

٢) **الموارد :**

ويقصد بذلك أن يتوافر لدى المنظمة الموارد والإمكانيات التي تمكنها مــن تقــديم الميــزة التنافسية الدائمة لعملائها فعلى الرغم من أن ميزة معينة قد تكون مرغوبــة إلا انــه لا يمكــن تحويل تلك الميزة إلى ميزة تنافسية دائمة إلا إذا تــوافر لــدى الــشركة القــدرات المناســبة لذلك ، وتتكون الموارد من موارد مادية إذ يتم تحديد طبيعة ونوعية ومواقع هذه الموارد كلا على حدة، وتحديد مدى إمكانية إمدادها بميزة تنافسية للمنظمة، وموارد بشرية إذ يــتم معرفــة طبيعة الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة ونوعيتها والمهارات الخاصة التي يمتلكها هــؤلاء الأفراد وقدراتهم وأخيرا موارد مالية وهي الموارد التي تشتمل على كافة استخدامات الأمــوال

من حيث إدارة رأس المال، إدارة النقدية، الرقابة على المدينين والدائنين، العلاقة مع البنوك والموردين وغيرهم. (احمد ،٢٠٠٤).

٣) **عناصر التكلفة :**

تعتبر عناصر التكلفة من أهم العوامل التي تستفيد منها المنظمة، وتستطيع توظيفها نتيجة لقدرتها على الإمداد بالميزة التنافسية، وتتمثل هذه العناصر بـ:-

- اقتصاديات الحجم والذي يعين المنظمة على تغطية جزء كبير من تكاليفها الثابتة. والتي من خلالها تتفوق على المنافسين وتستطيع تقديم منتج بسعر منخفض يحقق لها ميزة تنافسية. وذلك لن يتحقق إلا مع الإنتاج الكبير لتحقق وتستفيد من مزايا اقتصاديات الحجم.
- تكاليف التسويق والتي هي عبارة عن التكاليف التي تحمل على المنتج منذ خروجه من المصنع وحتى وصوله لقنوات التوزيع وتقديمه للمستهلك(احمد ، ٢٠٠٤).
- تصميم المنتج والذي يؤثر على مركز التكلفة ، إذ تتمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة في عمليات الإنتاج من خلال المتابعة لفترات طويلة لمستويات الطاقة الإنتاجية وإنتاجية العمالة لديها، ومدى قدرتها على تحسين الإنتاجية والعمل وفق الطاقة الإنتاجية المحدودة وتطوير كفاءة أدائها للعمليات. أما في عملية تصميم المنتج فإنها تراعي أبعاد وتصميم المنتج بما يقلل الفاقد في العمل والمواد الخام المستخدمة والتصميم البسيط الاقتصادي بما لا يخل بمستويات الجودة المطلوبة(جماعة،٢٠٠٣: ٢٣٠).
- الخبرة والتي تعتبر مصدرا لتحقيق ميزة في التكلفة. فالعديد من الدراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين الخبرة التنظيمية ووحدة التكاليف، وذلك من خلال استخدام منحنى الخبرة ومدى قدرة المنظمة على استخدام خبراتها التنظيمية (تسويقية، إنتاجي، ...) في

تخفيض مستوى التكاليف لديها. وتظهر خبرة المنظمة في قدرتها على تقليل التكلفة من سنة لأخرى للدخول في شرائح سوقية جديدة تحقق لها الربحية.(احمد،٢٠٠٤).

٤) **إدارة المعرفة :**

لقد أصبحت إدارة المعرفة عنصرا هاما وفاعلا وتشكل المعرفة مصدرا لإمداد المنظمة بالميزة التنافسية. فالمعرفة هي نتاج لانعكاسات خبرة أو تجربة الأشخاص، فهي المصدر الذي يعتمد عليه الأفراد في أدائهم لعملهم ويظهر في اللغة، والقصص، والمبادئ، والقواعد، والأدوات.

٢-٧-٦ بناء الميزة التنافسية:

يتطلب بناء الميزة التنافسية الخطوات الثلاثة التالية :

١- التحليل البيئي: Environment Analysis

تطلق أدبيات إدارة الأعمال على التحليل البيئي مصطلح (SWOT) وهو تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، لمعرفة الموقف الحقيقي للمنظمة والإستراتيجية المناسبة التي يجب إتباعها (الدوري،٢٠٠٣:٢٠٥).

٢- تحديد رسالة المنظمة: Determine Corporate Mission

وهي توضح أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب أن تفعله، وتمثل السياق الذي يجري من خلاله صياغة الإستراتيجية (المغربي،١٩٩٩:٢٩).

٣- صياغة الإستراتيجية: Form a Strategy

وهي الإستراتيجية التي سوف تدخل بها السوق والتي تمثل ميزتها التنافسية(المياحي،٢٠٠٤:٤٩).

٢-٧-٧ الاستراتيجيات التنافسية العامة: General Competitive Strategies

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على قدرة الإدارة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، وقد اوضح (جواد،٢٠٠٣:١٦٤) ان هناك ثلاثة استراتيجيات للتنافسية العامة:

١- إستراتيجية قيادة الكلفة:- Cost Leadership Strategy

وهي خفض التكاليف من خلال الاستخدام الامثل للموارد والحصول على المـوارد بكلفة اقل وبالتالي البيع بسعر اقل من اسعار المنافسين, وهذه الاستراتيجية تحقق عـدة مزايا تنافسية منها المرونة السعرية، والتوسع في الحصة السوقية ، ومواجهة المنافسين وتقوية المركز التنافسي للمنظمة.

وفي المقابل هناك بعض المخاطر المصاحبة لانتهاج هذه الاستراتيجية وهي:-

- تتطلب مستوى عالي من التقنيات التي تعتمد راس مال كبير.
- الاهتمام بخفض الكلفة قد يجعل المنظمة غافلة عن بعض التغييرات التي تحدث مثل التغيير في اذواق الزبائن وطرق الاداء ونوع الخدمات.
- اساليب خفض الكلفة سهلة التقليد من قبل المنافسين.

٢- استراتيجية التمايز:- Differentiation Strategy

وهي استهداف السوق من خلال تقديم منتج او خط منتجات يتميز بواحدة او اكثر مـن عناصر المنافسة, ولنجاح الاستراتيجية يجب الاهتمام بالبحث والتطـوير لتقـديم خـدمات متميزة عن المنافسين تشبع حاجات المستهلكين، وهناك وسيلتان لتحقيق التمايز.

- محاولة المنظمة خفض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المـستهلك عنـد شراءه للخدمة او السلعة.
- محاولة المنظمة لخلق مزايا فريدة في المنتج حيـث لا توجـد فـي منتجـات المنافسين.

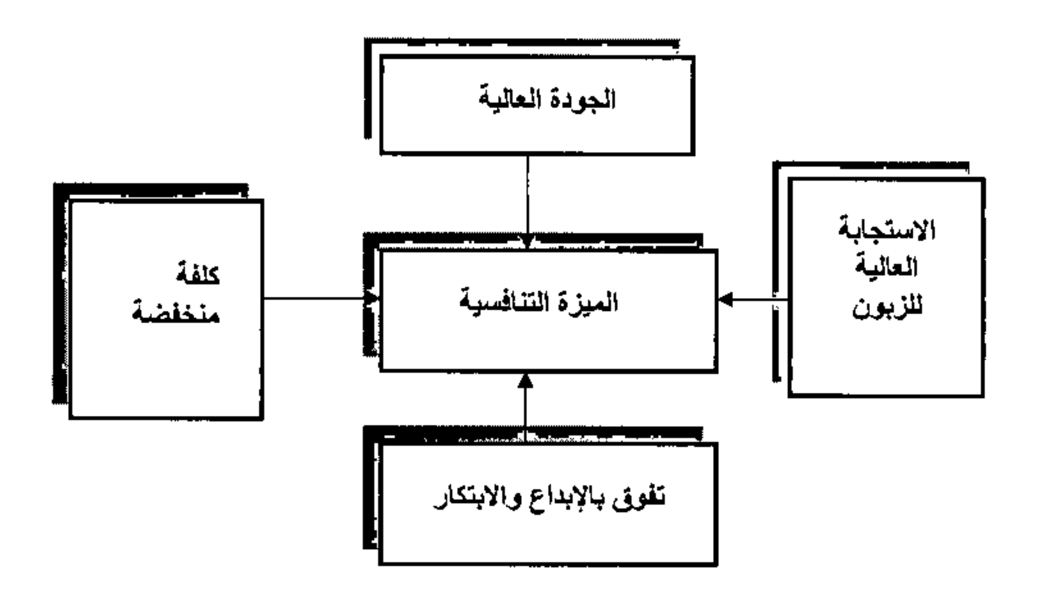
٣- إستراتيجية التركيز:- Focus strategy

وهنا تقوم المنظمة بتقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية بحيث تضمن قدر من التماثل بين مستهلكي كل قطاع و توجيه الجهود التسويقية لخدمة قطاع محدد وعلى المنظمة أن تراعي توافر المهارات والخدمات اللازمة للقطاع وكذلك مراقبة مستمرة لتغيرات البيئة التكنولوجية والنمو في القطاع المستهدف، وهذه الإستراتيجية تأخذ أسلوبين في التطبيق الأول تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف المنخفضة في القطاع المستهدف، والثاني التركيز على التميز في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة، والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات.

٢-٧-٨ أبعاد الميزة التنافسية

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها وتحدد تلك الأبعاد بما يأتي:-

- التفوق : بناء ميزة تنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المنظمة إحراز تفوق فيها على منافسيها، والشكل أدناه يوضح هذه المجالات:(الطائي، والخفاجي، ٢٠٠٩).



شكل رقم (٢-٢) مجالات تفوق الادارة على منافسيها

- الموارد غير الملموسة: تشكل هذه الموارد القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها وتقليدها.
- موارد بشرية: وهي: المعرفة الثقة والاستعدادات الأولية وأسلوب العمل.
- موارد الإبداع: وهي: الأفكار والاستعدادات العلمية.
- موارد السمعة: وهي: السمعة مع الزبائن ، اسم العلامة التجارية، والسمعة مع الموردين
- المرونة الإستراتيجية: المراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية. (الطائي، والخفاجي، ٢٠٠٩)

٢-٧-٩ العلاقة بين المعرفة والميزة التنافسية

تم اقتراح إدارة المعرفة كعملية إستراتيجية رئيسية وميزة تنافسية دائمة للشركات. (Davenport,1998,p33). إن المفتاح الرئيسي لإدارات نجاح وفشل جهود إدارة المعرفة ضمن المنظمات هو القدرة لتحديد الدقة المتعلقة لإدارة واستخلاص القيمة من هذه المعرفة وقد أشارت غالبية الدراسات في مجالي إدارة الأعمال والاقتصاد إلى أن المعرفة هي العامل الأساسي في تحقيق هذه الميزة التنافسية ،وبين إن المنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات إدارة المعرفة هي المنظمات التي ستمتلك الميزة التنافسية. ويرىحجازي إن المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة ،إذ أنها مورد يصعب محاكاته وتقليده ،ويمكن مالكه من إنتاج سلعة فريدة تتمتع بالحماية .ويرى أيضا أن المنظمات لا تختلف عن بعضها البعض ، من حيث امتلاك الموارد الأساسية لرأس المال ، والقوة البشرية أو المواد الخام ، وإنما من حيث امتلاك المنظمة للميزات التنافسية المستدامة خلال السنوات الأخيرة والتي تعد بمثابة الميزة التنافسية للمنظمة الناجحة . (حجازي، ٢٠٠٥: ٩).

هذا ويشير (Bollinger Smith,2001) إلى أن المعرفة توفر ميزة تنافسية تختلف عن الميزات التنافسية التقليدية (مثل منتج جديد، السعر المنافس، والتقنيات الحديثة وغيرها)، من

حيث أن الميزات التنافسية التقليدية (في الإطار القديم) يمكن نسخها وتقليدها من قبل الآخرين، أو أنها تختفي أو تزول بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة. أما الميزة التنافسية التي تستند إلى المعرفة ورأس المال المعرفي فيمكن أن تخرج عن إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الغير. وفيما يلي أهم مجالات العلاقة:

١- **طرق خلق القيمة** : يعد التأكيد على قيمة العميل وخلق القيمة أصولا غير ملموسة التي تؤثر إيجابا على أداء العمل والميزة التنافسية (McNaughton,et al,2002,p95) . ان الفحص النهائي لخلق القيمة هو فيما إذا كان العملاء راغبون بالدفع مقابل منتجات الشركة والخدمات تحت ظروف خيارات تنافسية واسعة متوفرة لهم (Rastogi,2003,p47) وتعتبر المعرفة من أكثر تحسينات قيمة العميل . (Nevo,2007,p590) . تخلق الشركات القيمة من خلال ادخال المعرفة في المنتجات والخدمات من خلال تطبيق معرفة جديدة للمشاكل القديمة ومن خلال أنواع من المعرفة الموجودة والطريقة الأخرى لخلق القيمة هي عولمة المعرفة المحلية المتضمنة . وهذا يتضمن نقل المعرفة على شكل منتجات التي يسهل نقلها عبر العالم ، ولكنها أيضا جهد أكثر مشقة لنقل المعرفة على شكل خدمات .

إضافة لذلك تستطيع الشركات خلق القيمة من خلال تحويل المعرفة إلى معرفة إستراتيجية (Hamel, 2000,p84). نظرا لان المنظمات تنمو أو تتراجع حسب توسيع إمكانياتها بخلق القيمة .

٢- **قدرة التمييز** : Differentials

هناك أربعة أنواع من قدرة التمييز : القدرات الثقافية، القدرة الموقفية ، القدرات التشريعية ، والقدرات التشغيلية . وبينما تشتمل القدرات الثقافية والتشغيلية على الكفاءات والعمليات مثل الإعلان والصناعة ، فان القدرات الموقفية والتشريعية تشير إلى الأصول التي تملكها الشركة

مثل العلامات التجارية والشهرة . ومن خلال شمول الأصول والعمليات فان فكرة قدرة التمييز تشتمل على مفاهيم الموارد والقدرات وبما ان المعرفة هي محفظة الموارد والقدرات فان الميزة التنافسية تعتمد على السرعة التي تستطيع المنظمات بها توليد ، واكتساب ونشر المعرفة واستخدامها لتطوير موارد وقدرات التي لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة (Rastogi, 2003,p48)

يرى (Long & Vickors-Koch, 1995) أن الشركات التي ترغب في تحسين أدائها تحتاج إلى تطوير المهارات والخبرات واستخدامها في عملية التحسينات ، وتشتمل هذه المهارات والخبرة على قدرة التمييز مثل مهارة الموظفين المزودين ، الموزعين ، القدرة التعليمية وإدراك الجودة ،والشهرة والشبكات ، والرخص ، وأسرار المهنة .ويؤدي بناء هذه القدرات الداخلية إلى ميزة تنافسية نظرا لصعوبة تقليد تلك القدرات المستندة على المعرفة ،المهارات والاتجاهات ،والتطور مع مرور الزمن وبشكل خاص في السياق التنظيمي . ويرى (Al Shammari, 2008,p44) انه بما ان المعرفة هي احد الموارد الرئيسية في الشركة ، فان الاستخدام الفعال لإدارة مصادر المعرفة تعد مطلبا مسبقا لكسب ميزة تنافسية , كما أن المعرفة تساعد على خلق إطار تنافسي للتفكير والتحليل ووضع آلية للتنمية من خلال نشر المعلومة ولضمان وصول المعرفة إلى حيز التنفيذ ، فإن الآلية الأنسب تكمن في تشكيل فرق عمل متخصصة تتكون من مجموعة من الأعضاء الفاعلين (مسعداوي، ٢٠٠٧). وترى الباحثة ان هناك علاقة قوية بين المعرفة والميزة التنافسية نظرا" للتطورات التقنية والمعلوماتية في العصر الحالي الذي يوصف بعصر المعلومات الامر الذي يمكن الشركات ومنظمات الاعمال التي تتميز بقدرات علمية ومعرفية عن غيرها من منظمات الاعمال من النمو والاستمرار رغم المنافسة الصعبة التي قد تواجهها.

٢-٨ التشارك في المعرفة والميزة التنافسية

تعد المعرفة مصدرا او موردا اقتصاديا مهما في الاقتصاد العالمي الحالي وقد أصبح واضحا أن المنظمات يجب أن يكون لديها النوع الصحيح من المعرفة في الشكل والسياق المطلوب للنجاح. وتعتبر المعرفة مصدرا مهما لتأسيس وإدامة الميزة التنافسية وخاصة تشارك المعرفة ، ولقد أصبحت المعرفة عنصرا مهما للتنافس وتطوير اقتصاد الأمة، وبالتالي فان المنظمات تركز على المعرفة في شكل الاختراعات والمعالجات, ومهارات الإدارة والتقنيات والمعلومات عن العملاء والموردين، ومن خلال هذه المعرفة يمكن للمنظمة كسب الميزة التنافسية(Stewart,1997,p88).

وتعتمد الميزة التنافسية للمنظمة على معرفتها المتوافرة لدى العاملين والمبينة في هيكلها ونظمها وتعرف المعرفة التي تستوطن ضمن الفرد أنها معرفة ضمنية. والتي يصعب ترميزها ، أما المعرفة التي يمكن تنظيمها ووضعها في إدارات مطوعة بالمعرفة الصريحة. وتشكل القواعد والإرشادات في المنظمة والمعبر عنها بشكل رمز نوعا من المعرفة الصريحة . والتشارك المعرفي هو النشاط المعتمد على التفاعل والاتصال بين الأفراد ووحدات العمل ويعتمد نجاح التشارك المعرفي على كمية وجود التفاعل بين الموظفين والرغبة والقدرة في استخدام المعرفة ويمكن للمنظمة تشجيع التشارك المعرفي من خلال سياستها , وعلى المديرين أن يأخذوا بجدية أهدافهم مع هدف المنظمة ثم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف فنية ونقلها للموظفين(Li-Fen Lia,2006,p234).

تتطلب بنية العمل اليوم والميزة التنافسية من أعضاء المنظمة التشارك بالمعرفة مع الآخرين (Chow,et al,200,p95). فقد توصلت الكثير من المنظمات الى أن التشارك الفعال للمعرفة هو الطريقة المهمة لزيادة التنافسية واكتساب ميزة تنافسية

(Gold, et al,2001,p213). من هذا المنطلق أصبح التشارك بالمعرفة مهم بالنسبة للمديرين نظرا لكونهم صانعي القرار الرئيسين في تشجيع ثقافة التشارك بالمعرفة.

وينظر إلى قدرة الشركة على التشارك المعرفي بين أفرادها ودقتها وتطبيق ذلك التشارك المعرفي في أداء نشاطات مهمة كمصدر حيوي للميزة التنافسية في العديد من الدراسات ، وبناء على هذا فقد بحث العلماء في الصعوبات المشمولة في معرفة المنظمة داخل حدودها وكذلك تحديات التشارك المعرفي خارج الحدود بين الشركات Helper,et al,1999,p212). كذلك تواجه المنظمات مشاكل مهمة في التشارك المعرفي على المستوى الداخلي بما في ذلك تكاليف البحث ومعوقات النقل على المستوى الفردي والمنظمي. فإذا كان التشارك المعرفي يشتمل على تكاليف ومعوقات وكذلك منافع والحصول واستخدام المعرفة من الأطراف الأخرى من المنظمة فان ذلك لا يعني تحسين أداء مهام الوحدات ضمن المنظمة(Haas & Hanser,2005,p25).

لقد اهتمت الدراسات بممارسات التشارك بالمعرفة والعوامل المنظمية وعلى سبيل المثال اقترح (Macneil,2004,p101) بان المديرين يمكن أن يسهموا بشكل مهم في تطوير القدرات والمهارات الجوهرية من خلال دورهم كمساعدين للمنظمة المتعلمة في موقع العمل وبشكل محدد من خلال إيجاد أو خلق بيئة تشارك معرفة يتم من خلالها تشجيع الموظفين لتطبيق معرفتهم الصريحة والضمنية على أوضاع حل المشكلات إضافة لذلك بحث (Hislop,2003,p200) تأثير التزام المنظمة على الاتجاهات نحو التشارك بالمعرفة والسلوكيات ذات العلاقة. ويمكن للمنظمات اكتساب الميزة التنافسية من خلال قدرتها على الوصول ودمج المعرفة الداخلية والخارجية إضافة لذلك فان معظم المعرفة التي تحتاجها المنظمات للمنافسة يمتلكها العاملون في المنظمة. فعلى سبيل المثال غالبا ما يمتلك رجل البيع المعلومات الأغنى داخل المنظمة وهم الأوائل في إدراك التغييرات في السوق، وعليهم فهم

المصدر الأكثر أهمية للمعلومات ضمن المنظمة. (Cross,et al,2001,p18). ومع ذلك فان العاملين ضمن نفس المنظمة عادة ما يأخذون المعرفة من الآخرين، ويشاركوا المعرفة بشكل اختياري، وغالبا لا يدركون المعرفة التي يملكون والتي تكون مفيدة للآخرين (Yang,2008,p24). ومن وجهة نظر الباحثة فان التشارك في المعرفة بين العاملين في منظمات الاعمال يعزز من خبراتهم وتبادل وجهات نظرهم حول اداء الاعمال المنوطة بهم الامر الذي ينعكس على جودة ادائهم المتمثلة في جودة المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة مما يطفي عليها ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الاخرى.

٢-٩ الدراسات السابقة:

٢-٩-١ الدراسات العربية

- دراسة الشيشانى (٢٠٠٤)، بعنوان: " أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية في الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية وقد أجريت الدراسة على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم (أورانج حاليـــا). وقــد توصلت الدراسة إلى وجود توجه إيجابي للقيادات الإدارية نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا اتصالات متطورة، بهدف تقديم الخدمات المميزة وتحقيق منافسة ســعريه وزيـــادة الحصة السوقية للشركة .

- دراسة البخيت والصواف (٢٠٠٥) بعنوان: اثر التراكم المعرفي للبحث والتطوير في تحسين جودة المنتج

هدفت الدراسة بشكل أساس إلى بيان أثر التراكم المعرفي للبحث والتطوير في تحسين جودة المنتج، وقياس أبعاد هذا التراكم في عملية التحسين، وكما تم تحديد دور التراكم المعرفي في نجاح عملية تحسين الجودة في الشركات عينة الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٧ شركة أردنية لصناعة الدواء. تم تطوير استبانه من قبل الباحثين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، كان من أهمها وجود اثر معنوي قوي جداً لاثنين من المتغيرات المستقلة وهما دعم العاملين في أنشطة البحث والتطوير، وتطوير المنتجات في تحسين جودة المنتج.

- دراسة الجبوري والفاعوري (٢٠٠٥) بعنوان أثر القاعدة المعرفية لشركات السياحة والسفر في زيادة معدلات مبيعاتها

هدفت الدراسة إلى تحديد المعرفة الاقتصادية التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح الشركة السياحية والمحافظة عليها في سوق المنافسة وذلك عن طريق استمرارها في عملية بيع المنتج أو من خلال رفع معدلات مبيعاتها، وقد أجريت الدراسة على (٣٠) شركة سياحية وسفر في عمان وقد توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

١- وجود علاقة بين خبرات العاملين وزيادة معدلات المبيعات إذ أن وجود عمالة ذات سنوات خبرة طويلة عنصر مهم لرفع معدلات المبيعات ثم أن كفاءة هذه العمالة في حفظ المعلومات وتسخير المعرفة لديهم هما من العوامل التي تؤثر في معدلات المبيعات.

٢- وجود علاقة بين تنوع الأجهزة الالكترونية والمعدات لدى شركات السياحة والسفر ومعدلات المبيعات وأن الأجهزة الإلكترونية أحد العناصر الأساسية للقاعدة المعرفية للشركة

٣- أن سهولة الحصول على المعلومات وسرعة توفيرها أثناء العمل نتيجة لاستخدام وجود علاقة بين قنوات الاتصال ومعدلات المبيعات

٤- إن المعرفة تعتبر عنصر أساسي ومؤثر في معدلات المبيعات للشركة

٢-٩-٢ الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Christopher & Tina,2008)

Knowledge sharing : the efforts of incentives environment and person.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تشجع على التشارك المعرفي في المنظمات الخدمية المتخصصة، وقد اجريت الدراسة في الولايات المتحدة على عينة مكونه من ١٦٥ طالب MBA. وقد وجدت الدراسة انه يجب اعتبار الحافز كافيا لتشجيع التشارك المعرفي بغض النظر عن نوع الحافز (نقدي او غير نقدي) كما وجدت الدراسة أن الحوافز غير النقدية المستخدمة في الدراسة لم تعتبر كافية ووجدت أيضا أن الأفراد المنافسين مشاركون نشطاء في المعرفة المناسبة والقيمة فقط عندما تكون منافستهم موجهه للفريق.

- دراسة (Brent and Vittal,2007) بعنوان

Knowledge sharing in large IT organizational: a case study.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن عوامل تشارك المعرفة من وجهة نظر العاملين , وقد استخدمت الدراسة المنهجية الميدانية على منظمتين للاستشارة وتكنولوجيا المعلومات لاختبار العوامل المؤسسية والتحفيزية والتكنولوجية والثقافية التي تؤثر على التشارك بالمعرفة ضمن منظمة ما من وجهة نظر الموظفين غير التنفيذيين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة بان الأمور المرتبطة بتوافر واستخدام التكنولوجيا ، ودعم الإدارة وهياكل التحفيز لها تأثير على التشارك بالمعرفة كما بينت النتائج أن الرغبة بالمشاركة بالمعرفة لم تتأثر باهتماماتهم بالنسبة لخسارة الصلاحية او عدم الأمان الوظيفي.

• دراسة (Joa-Hong,2007) بعنوان

Trust and knowledge Sharing in green supply chain

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تفاعل الثقة مع العوامل المؤثرة في التشارك بالمعرفة في المنظمات حيث يسود التعاون والمنافسة. وقد اجريت الدراسة في تايوان وطورت نمــوذج بحث جديد يتكون من ١٣ فرضية على أساس أن الثقة عامل معدل , وقد تم قيــاس العوامــل التسعة بمقاييس مدعومة جيدا في الأدب النظري. كما تم اختبار الفرضيات بناء على المعلومات المجمعة من ٢٢٨ شركة صناعية رئيسية في تايوان, وقد وجدت الدراسة أن الثقة هي محــور العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة في المنظمات فكلما زادت مساهمة العامل في الثقة ايجابيــا مثل (المشاركة والاتصال) او سلبيا مثل (السلوك الوقتي) كلما ساهم العامــل فــي التــشارك بالمعرفة, كما وجدت أن العوامل التي ليس لها تأثير على الثقة مثل (القيم المشتركة , وقــدرة التعلم) ليس لها تأثير على التشارك بالمعرفة.

• دراسة (Darius,2007) وعنوانها :

Making use of Knowledge Sharing Technologies.

هدفت هذه الدراسة الى بيان مدى أهمية التعاون في عملية تبــادل المعرفــة إذ أن تبــادل المعرفة بين الأفراد يتم من خلال تكنولوجيا المشاركة بالمعرفة, والأدوات المساعدة التي توفر الاتصال والحصول على المعرفة من مصادرها. وقد قدمت الدراسة قوائم بقــدرات عــروض المنتج من شركات عدة وتقديم مراجعة معمقة لمنتج الويب وتطبيق قواعــد البيانـــات. وقــد توصلت الدراسة الى أن هناك قصص نجاح متعددة استطاعت بهــا الحكومــات والمؤســسات التجارية تحسين أدائها من خلال استعمال تكنولوجيا المشاركة بالمعرفة.

- دراسة (Yao,et al ,2007) بعنوان

Knowledge sharing in Asia public administration sector: the case of Hong Kong.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير الثقافة والاتجاهات ومعوقات تشارك المعرفة في الدوائر الحكومية في هونج كونج . وقد استخدمت الدراسة المقابلات والاستبيانات لجمع البيانات للتحليل حيث قام الباحثون بإرسال ٧٣ استبانه بواسطة البريد والبريد الالكتروني الى المسئولين في مختلف الأقسام والمكاتب في هونج كونج وخارج البلد ، ولقد توصلت الدراسة الى أن إدارة المعرفة وتشارك المعرفة أفكار مرحب بها في الدوائر الحكومية في هونج كونج، وهناك تشارك في المعرفة الضمنية وغير الرسمية إلا أن الثقافة الصينية تبقى من معوقات تشارك المعرفة.

- دراسة (Hsiu-Fen,2007) بعنوان

Knowledge Sharing and Firm innovation capability: An empirical study.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير العوامل الفردية مثل المتعة في مساعدة الآخرين والكفاءة الذاتية للمعرفة. وعوامل (دعم الإدارة العليا ومكافآت المنظمة) وعوامل التكنولوجيا (المعلومات واستخدام تكنولوجيا الاتصال) على عمليات التشارك بالمعرفة، وفيما إذا كانت تؤدي الى قدرة ابتكاريه متفوقة للشركة وقد اجريت الدراسة على عينة قوامها ١٧٢ موظف من ٥٠ منظمة كبيرة في تايوان. وقد أظهرت النتائج أن العاملين الفرديين(المتعة في مساعدة الآخرين، والكفاءة الذاتية للمعرفة) واحد العوامل التنظيمية (دعم الإدارة العليا) تؤثر بشكل كبير على عملية التشارك بالمعرفة.

• دراسة (Jen-te,2007) بعنوان

The impact of knowledge management sharing on organizational learning and effectiveness.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير التشارك بالمعرفة المنظمة المتعلمة على فعالية المنظمة وقد اجريت الدراسة على عينة تم أخذها من كافة مستويات الموظفين في الهرم التنظيمي في الفنادق السياحية الدولية في تايوان ، وقد وزع الباحث ١٢٠٠ استبانه على تسعة فنادق وجميع هذه الفنادق تدار من قبل جماعات دولية للفنادق والمنتجعات ، وقد استعاد الباحث ٤٩٩ استبانه وتوصل من خلال البيانات الواردة فيها إلى أن التشارك في المعرفة يسهل نقل المعرفة الفردية الى المعرفة المنظمية بدون وجود المعرفة وتراجع المعرفة.

• دراسة (Hsiu-Fen, 2004) بعنوان

Perceptions, of senior managers towards knowledge sharing behavior .

هدفت هذه الدراسة الى تقييم إدراك المديرين لنوايا تشجيع التشارك بالمعرفة وتطوير نموذج بحث استنادا على نظرية السلوك المخطط . استخدمت الدراسة نظرية أجزن (Ajzen) للسلوك المخطط لتطوير اختبار نموذج بحث لتقييم العوامل التي تؤثر في دفع نوايا التشارك بالمعرفة والسلوك من المديرين . وقد اجريت الدراسة في تايوان على عينة من المديرين واستخدمت البيانات المجمعة من الاستبانه لاختبار نموذج البحث المقترح. وقد توصلت الدراسة الى أن نموذج البحث قد ناسب البيانات جيدا وان المحددات النسبية لسلوك التشارك بالمعرفة في المنظمات كانت نوايا المديرين المشجعة , إضافة لذلك فقد وجدت أن اتجاهات المديرين وعاداتهم وضبط السلوك المدرك تؤثر ايجابيا على نوايا تشجيع تشارك المعرفة.

• دراسة (Catherinen & Kevin,2003) بعنوان

Predictors of employees perceptions of knowledge sharing cultures.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فيما إذا كانت العوامل المنظمية مثل إدراكات العاملين لدعم المعرفة من اجل التشارك المعرفي وإدراكهم للتفاعل الاجتماعي للمنظمة ، وحجم المنظمة، وتكنولوجيا التشارك المعرفي المتوفرة في المنظمة وكذلك فيما إذا كانت العوامل الفردية مثل ، العمر، النوع الاجتماعي له تأثير مهم على إدراك العاملين لتقانة التشارك المعرفي. وقد اجريت الدراسة في كندا على عينة قوامها ٢١٧ طالبا وقد استخدمت الدراسة مقاييس جديدة لتقييم إدراك العاملين لدعم الإدارة من اجل التشارك المعرفي، وإدراكهم لثقافة التفاعل الاجتماعي للمنظمة وتطوير ثقافة التشارك المعرفي. وقد وجدت الدراسة أن إدراك دعم الإدارة للتشارك المعرفي وادراكات ثقافة التفاعل الاجتماعي الايجابي كانا مؤشرات مهمة لثقافة التشارك المعرفي المدرك، إضافة لذلك كان النوع الاجتماعي معدلا مهما ، فالمشاركات الإناث يتطلبن ثقافة تفاعل اجتماعية ايجابية أكثر ويدركن أن ثقافة التشارك المعرفي ايجابية شانهم شان الذكور.

• دراسة (Chee,et al,2000) بعنوان

The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثار الثقافة الوطنية الى ميل العاملين للتشارك المعرفي مع مساعديهم. وقد اجريت الدراسة على ١٠٤ مديرا من الولايات المتحدة و ٣٨ مديرا من الصين الشعبية وتوصلت الدراسة الى انفتاح الصينيين مقابل الأمريكيين للتشارك بالمعرفة يعود لاختلاف درجات التأكيد النسب للذات مقابل المصالح الجماعية وكذلك فيما إذا كان التشارك

المعرفي يشتمل على مشكلة (نزاع) بين الذات والمصالح الجماعية وان التشارك المعرفي في الصين اقل نسبيا من في الولايات المتحدة الأمريكية.

- دراسة((Maryan & Timothy & Dorothy(2006) بعنوان:

An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices.

هدفت الدراسة لبيان كيف تؤثر ثقافة المنظمة على ممارسات إدارة المعرفة، حيث استخدمت دراسة حالة في شركة خدمات معلوماتية عالمية تملك ما يقارب حوالي(٣١٦٠٠٠) موظف، وهي مسؤولة عن تقديم وتسويق أنظمة معلومات واستشارات تكنولوجية.واستخدمت المقابلة شبه مهيكلة مع (٢٠) موظف محترف بالإضافة إلى بيانات وتقارير كتبت من قبل العاملين وشملت المقابلة عدة وظائف مثل مستشاري ومديري مشاريع وبرامج. وتوصلت الى أن العلاقة بين ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة معقدة جدا، ولا تشتمل فقط على سلوك العاملين كالمشاركة بالمعرفة بل كذلك اختيار التكنولوجيا ونشوء إدارة المعرفة ونشرها خلال المنظمة.

وأبرزت الدراسة دور قادة المعرفة ونجاحهم من خلال دعم الإدارة العليا للمشاركة بالمعرفة.

- دراسة (Burgess,2005) بعنوان:

What Motivates Employee to Transfer Knowledge Outside Their Work Unit?

هدفت الدراسة لبيان اثر العوامل المختلفة ومنها الحوافز على رغبة العاملين للمشاركة بالمعرفة بين وحداتهم، واختبرت فرضيات تتعلق بأثر كل من الحوافز، والمخاطر، والخسارة المتوقعة من المشاركة بالمعرفة على الفرد والنظر الى المعرفة كمؤشر لأداء العامل.وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على منظمات تغليف المنتجات على عينة مكونة من (٧٨١) موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة الى أن الحصول على المكافآت والحوافز من

أعلى العوامل تشجيعا للمشاركة بالمعرفة، وكذلك إدراك العاملين بان المعرفة وسيلة لانجاز أعمال المنظمة. كما توصلت الى أن العوامل الأقل تشجيعا للمشاركة بالمعرفة والبحث عنها، هي عدم الأمان النفسي، قلة الثقة المتبادلة بين العاملين، وهذا يتطلب إيجاد ثقافة منظميه تشجع على التشارك والانفتاح وتوفر الآمان النفسي بين العاملين.

- دراسة (Lemken Kahler & Rittenbrunch,2000) بعنوان:

"Sustained Knowledge Management by Organizational Culture".

هدفت الدراسة إلى تحليل ومناقشة كيفية تأثير الأدوات التقنية والمنظمية على نقل المعرفة والمشاركة فيها في المنظمات الافتراضية. وقد تم تطبيق الدراسة على إحدى الشركات في ألمانيا،وقد حللت كيفية قيام الأبعاد الفنية والتنظيمية بالتأثير على نقل ومشاركة المعرفة وتوصلت الشركة إلى أن دعم أنظمة التكنولوجيا والاتصالات في الشركة لمشاركة المعرفة له أثر بالغ على دعم إدارة المعرفة.

- دراسة مارويك (Marwick,2001) بعنوان:

knowledge management technology

هدفت الدراسة إلى بيان الآليات والتقنيات المستخدمة في إدارة المعرفة والتي تساهم في تفعيل عمليتي خلق المعرفة الجديدة وتبادل المعرفة وتقاسمها داخل المنظمة ، وبينت الدراسة أن خلق وإبداع المعرفة الجديدة يتم من خلال عمليات الترابط أما المشاركة بالمعرفة وتقاسمها فتتم من خلال عمليات التنشئة والتجسيد ، حيث أن خلق المعرفة الجديدة يرتبط بالقدرة على تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد في المنظمة إلى معرفة صريحة يمكن تداولها وتسجيلها من خلال النصوص أو أشرطة الفيديو أو الإجراءات .

يرتبط بالقدرة على تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد في المنظمة إلى معرفة صريحة يمكن تداولها وتسجيلها من خلال النصوص أو أشرطة الفيديو أو الإجراءات .

- دراسة كل من (Connelly and Kelloway,2003) بعنوان :

Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى إدراك العاملين لدعم الإدارة لتشارك المعرفة، ومدى إدراكهم لتقنيات تشارك المعرفة، وكذلك ما إذا كان للعوامل الشخصية مثل العمر، والجنس وسنوات الخدمة لها تأثير على إدراك العاملين لثقافة تشارك المعرفة. وقد توصلت الدراسة الى أن إدراك العاملين لدعم الإدارة لتشارك المعرفة وإدراك وجود ثقافة تفاعل إيجابية كانت مؤشرات هامة لإدراك ثقافة تشارك المعرفة. كما توصلت الدراسة الى أن الجنس كان عاملاً معدلاً هاماً اذ ان الإناث تطلبن ثقافة تفاعل إيجابية أكبر من الذكور قبل أن يدركن أن ثقافة تشارك المعرفة إيجابية.

- دراسة (Roidder and Hoof ,2004) بعنوان :

The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC use or Knowledge Sharing

هدفت الدراسة التى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي ومناخ الاتصالات واستخدام تقنيات الحاسوب في الاتصال على تشارك المعرفة وقد ركزت الدراسة على عملية نقل المعرفة ضمن الجماعات، والعوامل التي تساعد أو تعيق ذلك، وأهمها: الالتزام التنظيمي، والاتصالات، واستخدام تقنيات الحاسوب في الاتصال. وميزت الدراسة بين عمليتين في تقاسم المعرفة وهما منح/ إعطاء المعرفة والحصول على المعرفة. وقد توصلت الدراسة الى أن

انتماء العامل للمنظمة يتأثر إيجاباً باستخدام الحاسوب في الاتصال. كما وجدت أن الاتصالات التنظيمية تعد عاملا حاسما وحيويا. فمناخ الاتصالات البناء يؤثر إيجاباً على إعطاء المعرفة والحصول على المعرفة و كذلك وجدت الدراسة أن جمع المعرفة يؤثر إيجابياً على إعطائها فكلما حصل الفرد على مزيد من المعرفة كلما أعطي مزيداً من المعرفة

- دراسة (Denial & Fermando, 2006) بعنوان:

The effect of knowledge management practices on firm performance,

هدفت الدراسة إلى البحث في أهمية إدارة المعرفة كمصدر للمزايا الدائمية للشركات كما هدفت إلى تحليل كيف يمكن لطرح ممارسات إدارة المعرفة في المساعدة على تحسين اداء الشركة . وقد أجريت الدراسة على ٢٢٢ شركة تعمل في الصناعات البيولوجية والاتصالات . وقد توصلت الدراسة إلى ان الشركات التي تبني في ممارسات إدارة المعرفة تحصل على إنتاج أفضل من منافسيها .

- دراسة (Juan and Morceds, 2006) بعنوان :

Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework

هدفت الدراسة إلى تحليل مضامين الميزة التنافسية المنبثقة من المعرفة الإستراتيجية وعمل نقل المعرفة وكذلك لإلقاء الضوء على إدارة المعرفة الفعالة كأسلوب لخلق ميزة تنافسية في الشركة . وقد توصلت الدراسة إلى أن خصائص المعرفة التي تخلق الميزة التنافسية هي التي أيضا تخلق معوقات النقل الداخلي.

- دراسة (Small & Sage,2006) بعنوان:

"Knowledge management and Knowledge Sharing: An review"

لقد هدفت الدراسة إلى الاطلاع على التطورات الخاصة بالمعرفة وإدارة المعرفة وتقديم وجهة نظر حول النماذج المطروحة لإدارة المعرفة والتي قد تستخدمها مبادرات إدارة المعرفة والتشارك بالمعرفة باعتبار أن إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة في إدارة الشركات وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة بين المشاركة بالمعرفة وإستراتيجية العمل، وان للتشارك بالمعرفة علاقة قوية مع عوامل سلوكية تتعلق بعلاقة الموظفين مع بعضهم البعض.

- دراسة (Aurum, Daneshgar & Ward, 2008) بعنوان:

"Investigation Knowledge management practices in software development organizations-An Australian experience".

هدفت الدراسة إلى البحث في الممارسات الحالية لإدارة المعرفة في عمليات هندسة البرمجيات وقد أجريت الدراسة على شركتين استراليتين واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة وكذلك الاستبانة ،وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية بالنسبة للشركات كما توصلت إلى أن المشاركة في المعرفة داخل الشركات ذات أهمية بالنسبة لتطوير البرمجيات في الشركتين .

٢-١٠ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- تشعبت الدراسات السابقة من حيث المواضيع التي تناولتها وركزت في غالبيتها على العوامل التي تشجع على التشارك المعرفي كجزئية في إدارة المعرفـــة أو التركيز على إدارة المعرفة كموضوع رئيسي للبحث.
- وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها قامت بربط العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي فضلا" عن ربط التشارك المعرفي كجزئية في إدارة المعرفـــة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية ممثلة بمجموعة الاتـــصالات الأردنية" أورانج".
- هذا بالإضافة إلى أن غالبية الدراسات السابقة أجريت على بيئات أجنبية وغيـــر عربية بينما ركزت هذه الدراسة على البيئة الأردنية.

٣. المنهجية وطرائق البحث

٣-١ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإداريين العاملين في شركة الاتصالات الأردنيـــة والبـــالغ عددهم (١٩٥) إداري ، وتم اختيار المجتمع بأكمله في الدراسة.

٣-٢ مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة وهما:

٣-٢-١ البيانات الأساسية

تم الحصول على البيانات الأساسية من خلال تطوير استبانه تناولت متغيرات الدراسة، و اشتملت على ثلاثة أجزاء الجزء الأول تناول البيانات الديموغرافيه أما الجزء الثاني فغطـــى الجوانب والأبعاد التي تتعلق بالتشارك بالمعرفة وغطى الجزء الثالث العبارات التـــي تناولـــت أبعاد الميزة التنافسية استنادا" على الدراسات السابقة, وتم تـــصميم بـــدائل إجابـــات لعبـــارات الاستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتكون من خمسة مستويات، تبدأ في أدناها بـــ (١) وتنتهي بـــ (٥).

٣-٢-٢ البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات الثانوية من الأدبيات المتوافرة ونتائج بعض الأبحـــاث والدراســـات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف استكمال الإطار النظري ووضع الفرضيات المتعلقـــة بالدراسة، بشكل أساسي.

٣-٣ صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من الخبراء في مختلف الجامعات الأردنية، وذلك للتعرف واستطلاع الآراء حول مدى ملائمة الاستبانة وصـــلاحية

الفقرات المستخدمة لقياس تشارك المعرفة ، والميزة التنافسية، وانتماء فقراتها للبعد الذي وضعت لقياسه، وبعد استرداد الاستبانات تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة ومتغيراتها وذلك وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات الهامة للدراسة.

٣-٤ ثبات أداة الدراسة

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده.حيث كان معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (٠,٨٢٤) وهذه القيمة تعتبر جيدة ومرتفعة وتشير إلى ثبات أداة القياس وكذلك ثبات أسئلة الدراسة مجتمعة حيث أنها أعلى من (٠,٦٠) والتي تعتبر قيمة مرتفعة بحسب (Sekaran,2003) ويبين الجدول رقم (٣-١) قيم معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:-

جدول رقم (٣-١)

معامل الاتساق الداخلي(كرونباخ الفا) لكل متغير من متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ الفا
تشارك المعرفة	السلوك	١-٥	٠,٧٤٨
	الثقافة	٦-١٢	٠,٨٨٩
	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	١٣-١٨	٠,٧٧٣
الميزة التنافسية	الجودة	١٩-٢١	٠,٧٤٦
	الكلفة	٢٢-٢٤	٠,٦١٩
	التوجه للعميل	٢٥-٢٨	٠,٨٧٨

٣-٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة،فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارت والنسب المئوية لبيان طبيعة توزيع عينة الدراسة فيما يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين من حيث الجنس ،المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتشارك المعرفة والميزة التنافسية.

- اختبـــــار الانحـــــدار البــــسيط والمتعــــدد ومعامـــــل الارتبـــــاط (R) لاختبار أثر التشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار وجهات نظر العاملين من حيث تـــأثير التشارك بالمعرفة على الميزة التنافسية باختلاف العوامـــل الشخـــصية للمبحـــوثين (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري) .
- واختبار Independent t-test لاختبار وجهات نظر العـــاملين مـــن حيـــث تـــأثير التشارك بالمعرفة على الميزة التنافسية باختلاف الجنس للمبحوثين .

٤. النتائج

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة وتحليلها طبقا للمعلومات التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة ،وقد تم تقييم نتائج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي :

- إذا كان الوسط الحسابي ١-٢,٣٣ فان ذلك يعني أن درجة الموافقة متدنية
- إذا كان الوسط الحسابي٢,٣٤-٣,٦٧ فان ذلك يعني أن درجة الموافقة متوسطة
- وإذا كان الوسط الحسابي ٣,٦٨- ٥ فان درجة الموافقة عالية

٤-١ خصائص مجتمع وعينة الدراسة

يعرض هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع وعينة الدراسة من حيث متغيرات الجنس ،المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، وسنوات الخبرة.

جدول رقم (٤-١)

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	١١٥	%٥٩
	انثى	٨٠	%٤١
	المجموع	١٩٥	%١٠٠
المؤهل العلمي	اقل من بكالوريوس	٢٢	%١١,٣٠
	بكالوريوس	١٤٩	%٧٦,٤٠
	ماجستير	٢٢	%١١,٣٠
	دكتوراه	٢	%١
	المجموع	١٩٥	%١٠٠
المستوى الوظيفي	مدير ادارة	٤	%٢,١

	مدير دائرة	٢٣	١١,٨%
	رئيس قسم	١٦٨	٨٦,١%
	المجموع	١٩٥	١٠٠%
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٦٨	٣٤,٩٥
	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	٣٣	١٦,٩%
	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنه	٦٧	٣٤,٤%
	أكثر من ١٥ سنة	٢٧	١٣,٨%
	المجموع	١٩٥	١٠٠%

يتضح من استعراض بيانات الجدول رقم (٤-١) الذي يشير إلى توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس أن فئة الذكور كانت هي الأعلى بنسبة (٥٩%) بينما بلغت نسبة الإناث (٤١%)، وهذه نتيجة طبيعية إذ انه غالبا ما يكون عدد العاملين من الذكور أعلى من عدد الإناث ونستنتج من تحليل محتويات الجدول رقم (٤-١) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي إن أغلبية أفراد العينة (٧٦,٤%) كانوا من الحاصلين على درجة البكالوريوس ثم تلاهم الحاصلين على درجة الماجستير واقل من البكالوريوس بنسبة مئوية مقدارها (١١,٣٠%)، لكل منهما ، ثم الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة مئوية مقدارها (١%). أما من حيث توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي كانت نسبة رؤساء الأقسام هي النسبة الأعلى إذ بلغت ٨٦,٢% ثم مديرو الدوائر حيث بلغت ١١,٨% وأخيرا نسبة مديرو الإدارة بلغت ٢,١%، ومن خلال استعراض بيانات الجدول رقم (٤-١) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة على أن (٣٤,٩%) يمثلون من لهم سنوات خبرة اقل من (خمس سنوات) في حين كانت نسبة من تتراوح سنوات خبرتهم (من ١٠ سنوات إلى اقل من ١٥ سنة)، ٣٤,٤% في حين أن (١٦,٩%) كانت سنوات الخبرة لهم تتراوح ما بين (سنوات ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات) ، وأخيرا كانت نسبة الذين تزيد سنوات الخبرة عن 15 سنة (١٣,٨ %).

٤-٢ تحليل البيانات

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبانة لاختبار وجهة نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بقياس فقرات الاستبانة لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يلي:-

جدول رقم (٤-٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد السلوك

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة*	درجة الموافقة
١	اشعر بالمتعة عند مشاركة زملائي بالمعرفة	٤,٣٦	٠,٥٤١	٩٦,٩	٢	عالية
٢	أثق بزملائي في العمل لذلك أتشارك معهم في المعرفة	٤,١٥	٠,٥٤٤	٩١,٨	٥	عالية
٣	لدي الاستعداد الدائم لمشاركة المعرفة مع الآخرين	٤,٣٩	٠,٥٢١	٩٨,٤	١	عالية
٤	أشجع زملائي للتشارك بالمعرفة	٤,٢٥	٠,٥٦٨	٩٣,٣	٣	عالية
٥	اعتبر التشارك بالمعرفة من احد عناصر نجاحي الوظيفي	٤,١٧	٠,٦٤٢	٨٦,٧	٤	عالية
	الكلـــــي	٤,٢٦	٠,٥٦٣			

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات السلوك تراوحت ما بين (٤,١٥- ٤,٣٩) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٥٤٤ و ٠,٥٢١) وتشير هذه النتائج إلى إن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على جميع الفقرات التي

* نسبة الموافقة = نسبة الموافقة بشدة + نسبة الموافقة

تقيس بعد السلوك إذ إن هذه المتوسطات اكبر من المتوسط الافتراضـــي (٣) وقـــد جـــاءت الموافقة على جميع الفقرات بدرجة مرتفعة ، ويتضح من الجدول أن الفقرة التي تنص على : " لدي الاستعداد الدائم لمشاركة المعرفة مع الآخرين" جاءت في مقدمة الفقرات التي تقـــيس بعـــد السلوك ، في حين جاءت الفقرة التي تنص على :" أشعر بالمتعة عنـــد مـــشاركة زملائـــي بالمعرفة " المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، وجاءت الفقرة التي تنص على:" أشجع زملائـــي للتشارك بالمعرفة " المرتبة الثالثة ، بينما جاءت الفقرة التي تنص:" اعتبر التشارك بالمعرفـــة من احد عناصر نجاحي الوظيفي " في المرتبة الرابعة وجاءت الفقرة التي تنص على :" أثق بزملائي في العمل لذلك أتشارك معهم في المعرفة " في المرتبة الأخيرة .

ويشير الجدول أيضا إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينـــة الدراســـة علـــى الفقرات التي تقيس بعد السلوك بلغ (٤,٢٦) بشكل عام وبانحراف عام (٠,٥٦٣) ، وتشير هذه النتائج إلى وجود سلوك ايجابي بين العاملين في شركة اورانج حول الرغبـــة فـــي التـــشارك بالمعرفة والذي يعود إلى أن طبيعة عمل الشركة تتطلب من العاملين فيها تـــشاطر وتبـــادل المعارف التي يملكون في سبيل انجاز الأعمال والعمل روح الفريق الواحد .

جدول رقم (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	درجة الموافقة
٦	تؤكد الإدارة العليا للشركة دائما على أهمية تشارك المعرفة	٣,٧١	٠,٧٩٣	٥٦,٤	٢	عالية
٧	تشجع إدارة الشركة العاملين للعمل كفريق	٣,٧٦	٠,٨٧٧	٦٧,٧	١	عالية
٨	تعتبر الشركة التشارك بالمعرفة أساس للأداء الوظيفي	٣,٥١	٠,٩٥٤	٥٢,٨	٤	متوسطة
٩	ينطوي نظام الحوافز والمكافآت في الشركة على دعم العاملين	٢,٩٠	١,١١٥	٢٧,١	٦	متوسطة

	الذين يتشاركون بالمعرفة					
١٠	تعتمد إدارة الشركة التشارك المعرفي احد أسس ترقية العاملين	٢,٧٦	١,١٣٤	٢٧,٧	٧	متوسطة
١١	تعقد الشركة دورات تدريبية تسهم في زيادة كفاءة اتصال العاملين وتبادل المعرفة	٣,٣٣	١,١٠١	٥٢,٨	٥	متوسطة
١٢	تبادر الشركة إلى تدريب العاملين على النظم الحديثة والمهارات الجديدة	٣,٧٠	٠,٨١٥	٧٣,٨	٣	عالية
	الكلـــــــي	٣,٣٨	٠,٩٦٩			

يشير الجدول رقم (٤-٣) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميـع بعـد الثقافـة التنظيميـة تراوحت ما بين (٢,٧٦- ٣,٦٧) وبانحرافات معياريـة تراوحـت مـا بـين (١,١٣٤ و ٠,٨٧٧) ويتضح أن نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على جميع الفقـرات باستثناء الفقرتين(٩و ١٠) حيث كانتا اقل درجة موافقة ، ويتضح من الجدول أن الفقرة التي تنص على : " تشجع إدارة الشركة العاملين للعمل كفريق "جاءت في مقدمة الفقـرات التـي تقيس بعد الثقافة ، في حين جاءت الفقرة التي تنص على :" تؤكد الإدارة العليا للشركة دائما على أهمية تشارك المعرفة " المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، وجاءت الفقرة التـي تـنص على:" تبادر الشركة إلى تدريب العاملين على النظم الحديثة والمهارات الجديدة " المرتبة الثالثة ، بينما جاءت الفقرة التي تنص:" تعتبر الشركة التشارك بالمعرفة أساس للأداء الوظيفي " في المرتبة الرابعة وجاءت الفقرة التي تنص على :" تعقد الشركة دورات تدريبية تسهم في زيادة كفاءة اتصال العاملين وتبادل المعرفة " في المرتبة الخامسة ، كما أن الفقرة التي تنص على" ينطوي نظام الحوافز والمكافآت في الشركة على دعم العاملين الـذين يتـشاركون بالمعرفـة" جاءت في المرتبة السادسة ، وجاءت الفقرة:" تعتمد إدارة الشركة التشارك المعرفي احد أسـس ترقية العاملين: في المرتبة الأخيرة, ويشير الجدول أيضا إلى أن المتوسـط الحـسابي العـام لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد الثقافة بلـغ (٣,٣٨) بـشكل عـام وبانحراف كلي بلغ (٠,٩٦٩) ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن شركة اورانـج تتبنـى ثقافـة منظمية تساعد على التشارك في المعرفة رغم أن نظام الحوافز في الشركة لا ينطوي على

دعم العاملين الذين يتشاركون بالمعرفة وكذلك لا تعتمد إدارة الشركة التشارك المعرفي كأحد أسس ترقية العاملين.

جدول رقم (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	درجة الموافقة
١٣	يتوافر لدى الشركة مركز للمعلومات وقواعد البيانات	٣,٩٨	٠,٧٨٦	٨٠	٣	عالية
١٤	تعمل الشركة على تحديث قواعد بياناتها باستمرار	٣,٧٧	٠,٨٠٨	٧٤,٤	٤	عالية
١٥	تقوم الشركة بتوزيع تقارير ونشرات ومجلات دورية على العاملين تختص بمجالات العمل	٣,٤٢	٠,٩٢٣	٥٤,٩	٦	متوسطة
١٦	توفر الشركة شبكات الانترنت والانترانت مما يسهل مشاركة المعرفة	٤,٢٨	٠,٦١٥	٩٣,٣	١	عالية
١٧	تعتمد الشركة على المديرين كمصدر لنقل المعلومات والمعارف التي يمتلكونها إلى الموظفين	٣,٥٢	٠,٨٦٩	٦١,٦	٥	متوسطة
١٨	توفر الشركة الوسائل والأدوات المناسبة لمشاركة المعرفة مثل (قاعات اجتماعات ،تلفون، فاكس ...الخ)	٤,١٤	٠,٧٢٢	٩١,٣	٢	عالية
	الكلـــــي	٣,٨٥	٠,٩٤٤			

يتبين من الجدول رقم (٤-٤) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات السلوك تراوحت ما بين (٣,٤٢- ٤,٢٨) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٩٢٣ و ٠,٦١٥) ويتضح أن نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على جميع الفقرات وقد جاءت هذه الموافقة بين المتوسطة والعالية ، ويتضح من الجدول إن الفقرة التي تنص على : " توفر الشركة شبكات الانترنت والانترانت مما يسهل مشاركة المعرفة جاءت في مقدمة الفقرات التي تقيس بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، في حين جاءت الفقرة التي تنص على :" توفر الشركة الوسائل والأدوات المناسبة لمشاركة المعرفة مثل (قاعات اجتماعات ،تلفون، فاكس ...الخ) " المرتبة الثانية من حيث الاهمية ، وجاءت الفقرة التي تنص على:" يتوافر لدى الشركة مركز للمعلومات وقواعد البيانات " المرتبة الثالثة ، بينما جاءت الفقرة التي تنص:" تعمل الشركة على تحديث قواعد بياناتها باستمرار " في المرتبة الرابعة وجاءت الفقرة التي تنص على :" تعتمد الشركة على المديرين كمصدر لنقل المعلومات والمعارف التي يمتلكونها إلى الموظفين " في المرتبة الخامسة في حين جاءت الفقرة : تقوم الشركة بتوزيع تقارير ونشرات ومجلات دورية على العاملين تختص بمجالات العمل في المرتبة الأخيرة.ويشير الجدول أيضا إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بلغ (٣,٨٥) وبانحراف كلي (٠,٩٤٤) بشكل عام ، ويمكن تفسير هذه النتائج الى ان هذا البعد من صميم عمل الشركة مما يعني مواكبة احدث التقنيات في هذا المجال.

جدول رقم (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد جودة الخدمة

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	درجة الموافقة
١٩	تركز فلسفة الشركة على ضمان جودة الخدمة لزبائنها	٤,٠١	٠,٥٧٤	٨٦,٢	١	عالية
٢٠	يتوافق نوعية وجودة الخدمة الفعلي مع الوعود المعطاة من قبل الشركة للعميل	٣,٤٤	٠,٨٥٥	٥٠,٣	٢	متوسطة
٢١	تعطي الشركة عناية تامة لخدمة ما بعد البيع	٣,٤١	٠,٩٢٨	٥٠,٨	٣	متوسطة
	الكلـــــي	٣,٦٢	٠,٧٨٥			

يظهر من الجدول رقم (٤-٥) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات جودة الخدمـــة تراوحت ما بين (٣,٤١- ٤,٠١) وبانحرافات معياريـــة تراوحـــت مـــا بـــين (٠,٩٢٨ و ٠,٥٧٤) ويتضح أن نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على جميع الفقـــرات وقد جاءت هذه الموافقة بين المتوسطة والعالية ، ويتضح من الجدول أن الفقرة التـــي تـــنص على : " تركز فلسفة الشركة على ضمان جودة الخدمة لزبائنها جاءت في مقدمة الفقرات التـــي تقيس بعد جودة الخدمة ، في حين جاءت توافق "نوعية وجودة الخدمة الفعلي مـــع الوعـــود المعطاة من قبل الشركة للعميل" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، وجاءت الفقـــرة التـــي تنص على:" تعطي الشركة عناية تامة لخدمة ما بعد البيع " في المرتبة الأخيرة .

ويشير الجدول أيضا إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد جودة الخدمة بلغ (٣,٦٢) وبانحراف كلي بلغ (٠,٧٨٥) بشكل عـــام ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن حرص الشركة على تقديم خدمات ذات جودة عالية يعود إلـــى رغبتها في الاستمرار في السوق والمحافظة على مركزها التنافسي ، خاصة وان هناك عدد لا بأس به من مزودي هذه الخدمات ، فضلا عن ان مستهلك الخدمة يتوافر له خيارات متعـــددة ولديه وعي تام عن الخدمات المقدمة في هذا السياق .

جدول رقم(٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الكلفة

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	درجة الموافقة
٢٢	تسعى الشركة لاستدامة خفض تكاليف التشغيل فيها	٤,١٠	٠,٧٠٨	٨١,٥	١	عالية
٢٣	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي إلى تقديم خدمات بكلف منخفضة	٣,٥١	٠,٨٩٣	٥٣,٣	٢	عالية
٢٤	تحرص الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد وطاقات العاملين مما يسهم في تقديم خدمات ذات كلف منخفضة	٣,٦٨	٠,٩٤٩	٥٩,٥	٣	متوسطة
	الكلـــي	٣,٧٦	٠,٨٥			

يشير الجدول رقم (٤-٦) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بعد الكلفة تراوحت ما بين (٣,٥١- ٤,١) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٨٩٣ و ٠,٧٠٨) ويتضح ان نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات جاءت بدرجة موافقة ما بين المتوسطة والعالية ، ويتضح من الجدول أن الفقرة التي تنص على : " تسعى الشركة لاستدامة خفض تكاليف التشغيل فيها جاءت في مقدمة الفقرات التي تقيس بعد الكلفة ، في حين جاءت الفقرة التي تنص على :" تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي إلى تقديم خدمات بكلف منخفضة " المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، وجاءت الفقرة التي تنص على:" تحرص الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد وطاقات العاملين مما يسهم في تقديم خدمات ذات كلف منخفضة في المرتبة الأخيرة .

ويشير الجدول أيضا إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد الكلفة بلغ (٣,٧٦) وانحراف بلغ (٠,٨٥) بشكل عام. ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن كلفة الخدمة المقدمة تشكل احد أهم عناصر ترويج خدمات الشركة ، ناهيك عن أن المستهلك الأردني حساس لدرجة كبيرة لسعر الخدمة المقدمة له ، مما يفرض على الشركة مراعاة هذه الناحية إذا ما أرادت الاحتفاظ بعملائها وكسب ميزة تنافسية .

الجدول رقم (٤-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التوجه للعميل

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	درجة الموافقة
٢٥	تركز إستراتيجية الشركة على ضمان استمرار وتطوير خدماتها بما يتناسب مع حاجات زبائنها	٣,٨٦	٠,٨٢٥	٧٦,٩	١	عالية
٢٦	تحرص إدارة الشركة على إيجاد وسيلة اتصال مع العملاء وإدامتها	٣,٧١	٠,٨٣٨	٦٩,٢	٢	عالية
٢٧	تلاقي شكاوي العميل أذنا صاغية في الشركة	٣,١٦	١,٠٧٩	٤٧,٢	٣	متوسطة
٢٨	تستجيب الشركة لاقتراحات العملاء لإدخال تحسينات على الخدمة	٣,١٣	٠,٩٦٣	٣٤,٩	٤	متوسطة
	الكلي	٣,٤٧	٠,٩٢٦			

لتحليل الإجابة حول بعد التوجه للعميل تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال دراسة المتوسط الحسابي لها والانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول أعلاه وتبين من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات التوجه للعميل تراوحت ما بين (٣,١٣- ٣,٨٦) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٩٦٣ و ٠,٨٢٥) ويتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة بدرجة بين المتوسطة والعالية ، ويتضح من

الجدول أن الفقرة التي تنص على : " تركز إستراتيجية الشركة على ضمان استمرار وتطوير خدماتها بما يتناسب مع حاجات زبائنه"ا جاءت في مقدمة الفقرات التي تقيس بعد التوجه للعميل في حين جاءت الفقرة التي تنص على :" تحرص إدارة الشركة على إيجاد وسيلة اتصال مع العملاء وإدامتها " المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، وجاءت الفقرة التي تنص على:" تلاقي شكاوي العميل أذنا صاغية في الشركة " المرتبة الثالثة ، بينما جاءت الفقرة التي تنص:" تستجيب الشركة لاقتراحات العملاء لإدخال تحسينات على الخدمة " في المرتبة الأخيرة، ويشير الجدول أيضا إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد التوجه للعميل بلغ (٣,٤٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٢٦) بشكل عام. ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن إستراتيجية التوجه العميل أصبحت من الاستراتيجيات الرئيسية في الوقت الحاضر ، لان العميل يُشكل حجر الأساس بالنسبة للشركة ، فمعرفة حاجات العميل ورغباته ونقلها إلى ذوي الاختصاص لتلبيتها يساعد الشركة في الاحتفاظ بميزتها التنافسية.

٤-٣ اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها :

نتائج الفرضية الرئيسية والتي تنص :

HO = لا يؤثر التشارك في المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-٨)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر التشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية

T المحسوبة	T الجدولية	معنويةT	R	R Square
١٤,٩١٥	١,٦٤٤٩	٠,٠٠٠	٠,٧٣٢	٠,٥٣٥

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر التشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-٨) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث أن قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للتشارك المعرفي في مجموعة الاتصالات الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر بلغت٧٣,٢%.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-٩)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر السلوك على تحقيق الميزة التنافسية

R Square	R	معنويةT	T الجدولية	T المحسوبة
٠,١٣٨	٠,٣٧١	٠,٠٠٠	١,٦٤٤٩	٥,٥٤٨

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر السلوك على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-٩) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث أن قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر وصلت إلى.٣٧,١%.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية على جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-١٠)

نتائج اختبارالانحدار البسيط لاختبار اثر السلوك على تحقيق جودة الخدمة

R Square	R	معنويةT	T الجدولية	T المحسوبة
٠,٠٩٧	٠,٣١١	٠,٠٠٠	١,٦٤٤٩	٤,٥٤٧

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر السلوك على تحقيق جودة الخدمة في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-١٠) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث أن قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية في جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر بلغت ٣١,١%.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية على تخفيض الكلفة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-١١)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر السلوك على تخفيض الكلفة

T المحسوبة	T الجدولية	معنويةT	R	R Square
٥,٤٧٤	١,٦٤٤٩	٠,٠٠٠	٠,٣٦٧	٠,١٣٤

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر السلوك على تخفيض الكلفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-١١) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث أن قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية في تخفيض الكلفة من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر وصلت الى٣٦,٧%.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية على التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-١٢)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر السلوك على التوجه للعميل

R Square	R	معنويةT	T الجدولية	T المحسوبة
٠,١٠٣	٠,٣٢١	٠,٠٠٠	١,٦٤٤٩	٤,٧١٥

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر السلوك على التوجه للعميل في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-١٢) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث أن قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية في التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر بلغت ٣٢,١%.

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر للثقافة في مجموعة الاتصالات الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-١٣)

نتائج اختبارالانحدار البسيط لاختبار اثر الثقافة على تحقيق الميزة التنافسية

R Square	R	معنويةT	T الجدولية	T المحسوبة
٠,٥٦٧	٠,٧٥٣	٠,٠٠٠	١,٦٤٤٩	١٥,٩٠٤

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر الثقافة على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-١٣) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث أن قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للثقافة في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر بلغت ٧٥,٣%.

نتائج الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر للثقافة في مجموعة الاتصالات الأردنية في جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-١٤)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر الثقافة على جودة الخدمة

R Square	R	معنويةT	T الجدولية	T المحسوبة
٠,٤٩١	٠,٧٠١	٠,٠٠٠	١,٦٤٤٩	١٣,٦٥٢

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر الثقافة على جودة الخدمة في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-١٤) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث ان قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للثقافة في مجموعة الاتصالات الأردنية في جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر هي ٧٠,١%.

نتائج الفرضية الفرعية السابعة والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر للثقافة في مجموعة الاتصالات الأردنية على تخفيض الكلفة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-١٥)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر الثقافة على تخفيض الكلفة

R Square	R	معنويةT	T الجدولية	T المحسوبة
٠,٤٥٨	٠,٦٧٧	٠,٠٠٠	١,٦٤٤٩	١٢,٧٧٥

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر الثقافة على تخفيض الكلفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-١٥) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث أن قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للثقافة في مجموعة الاتصالات الأردنية في تخفيض التكاليف من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر بلغت ٦٧,٧%.

نتائج الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر للثقافة في مجموعة الاتصالات الأردنية على جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الاداريين.

جدول (٤-١٦)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر الثقافة على جودة الخدمة

R Square	R	معنويةT	T الجدولية	T المحسوبة
٠,٤٩١	٠,٧٠١	٠,٠٠٠	١,٦٤٤٩	١٣,٦٥٢

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر الثقافة على جودة الخدمة في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-١٦) وجـود اثـر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث إن قيمة (T) المحسوبة أعلـى مـن قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلـة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للثقافـة فـي مجموعـة الاتصالات الأردنية في جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر وصلت الى٧٠,١%.

نتائج الفرضية الفرعية الثامنة والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر للثقافة في مجموعة الاتصالات الأردنية في التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-١٧)

نتائج اختبارالانحدار البسيط لاختبار اثر الثقافة على التوجه للعميل

T المحسوبة	T الجدولية	معنويةT	R	R Square
١٣,٩١١	١,٦٤٤٩	٠,٠٠٠	٠,٦٥١	٠,٤٢٤

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر الثقافة علـى التوجـه للعميـل فـي مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة فـي الجـدول (٤-١٧) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث أن قيمة (T) المحـسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للثقافة في مجموعـة الاتصالات الأردنية في التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر وصلت الى٦٥,١%.

نتائج الفرضية الفرعية التاسعة والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-١٨)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحقيق الميزة التنافسية

R Square	R	معنويةT	T الجدولية	T المحسوبة
٠,٣٠٤	٠٠,٥٥١	٠,٠٠٠	١,٦٤٤٩	٩,١٨٢

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-١٨) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث إن قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر وصلت إلى.٥٥,١%.

نتائج الفرضية الفرعية العاشرة والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-١٩)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحقيق جودة الخدمة

R Square	R	معنويةT	T الجدولية	T المحسوبة
٠,٢٧٩	٠,٥٢٨	٠,٠٠٠	١,٦٤٤٩	8.654

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحقيق جودة الخدمة في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-١٩) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث إن قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجموعة الاتصالات الأردنية في تحقيق جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر بلغت ٥٢,٨%.

نتائج الفرضية الفرعية الحادية عشرة والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجموعة الاتصالات الأردنية على خفض الكلفة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-٢٠)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على خفض الكلفة

R Square	R	معنويةT	T الجدولية	T المحسوبة
٠,٤٥٨	٠,٦٧٧	٠,٠٠٠	١,٦٤٤٩	١٢,٧٧٥

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على خفض الكلفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-٢٠) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث ان قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجموعة الاتصالات الأردنية في تخفيض التكاليف من وجهة نظر اعاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر وصلت إلى.٦٧,٧%.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية عشرة والتي تنص :

HO = لا يوجد اثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجموعة الاتصالات الأردنية على التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الإداريين.

جدول (٤-٢١)

نتائج اختبار الانحدارالبسيط لاختبار اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوجه للعميل

R Square	R	معنويةT	T الجدولية	T المحسوبة
٠,٢٧١	٠,٥٢١	٠,٠٠٠	١,٦٤٤٩	٨,٤٧٦

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوجه للعميل في مجموعة الاتصالات الأردنية ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-٢١) وجود اثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05) حيث أن قيمة (T) المحسوبة أعلى من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نرفض الفرضية العدمية (Ho) و نقبل الفرضية البديلة (H1). وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجموعة الاتصالات الأردنية في التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الإداريين ويتضح أن قوة هذا الأثر وصلت الى٥٢,١ %.

وللتعرف على أكثر العوامل تأثيرا على الميزة التنافسية تم عمل اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (٤-٢٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية

الأبعاد المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	معنوية t	Mean
التشارك في المعرفة	٠,٧١٠	٠,٣٣١		١٤,٩١٥	٠,٠٠٠	
السلوك	٠,٥٤٢	٠,٠٥١	٠,٦٨٥	٥,٥٤٨	٠,٠٠٠	٤,٢٦
الثقافة التنظيمية	٠,١٠٨	٠,٠٧١	٠,٤٢٨	١٥,٩٠٤	٠,٠٠٠	٣,٣٨
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	٠,١٥٤	٠,٠٨٠	٠,٥٩٤	٨,٦٥٤	٠,٠٠٠	٣,٨٥

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

معامل التحديد المعدل (R2) = ٠,٥٣٥

يظهر الجدول رقم (٤-٢٢) ثبات صلاحية نموذج الفرضية الرئيسة الأولى حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢,١٤٢) بقيمة احتمالية (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى دلالة (α≤٠,٠٥)، ويتبين من الجدول كذلك أن التشارك في المعرفة في مجموعة الاتصالات الاردنية يفسر ما مقداره (٥٣,٥%) من تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية.

ويظهر الجدول أيضاً أن ابعاد المتغير المسقل (السلوك ، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال) لها أثر على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها على التوالي (٥,٥٨٤ ، ١٥,٩٠٤ ، ٨,٦٥٤)، بقيم احتمالية (٠,٠٠، ٠,٠٠، ٠,٠٠) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لها حيث بلغت (٠,٦٥٨ ، ٠,٤٢٨ ، ٠,٥٩٤) على التوالي.

ويلاحظ ان بعد السلوك هو اكثر العوامل اثر على الميزة التنافسية حيث كان له اعلى متوسط حسابي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

HO: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (**α<.05**) في وجهات نظر العاملين الإداريين في مجموعة الاتصالات الأردنية حول أثر التشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية باختلاف (الجنس ،المستوى الإداري، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

HO: لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في وجهات نظر العاملين الإداريين في المجموعة حول أثر التشارك بالمعرفة على الميزة التنافسية وفق متغير الجنس.

جدول رقم (٤-٢٣)

نتائج اختبار Independent t-test لاختبار اختلاف وجهات نظر العاملين الإداريين في المجموعة حول أثر التشارك بالمعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وفق متغير الجنس

T المحسوبة	T الجدولية	معنويةT
١,١٥١	١,٦٤٤٩	٠,٢٥٢

تم استخدام اختبارt-test Independent لاختبار اختلاف وجهات نظر العاملين الإداريين في المجموعة حول أثر التشارك بالمعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وفق متغير

الجنس ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-٢٣) إن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية وبناء عليه؛ نقبل الفرضية العدمية (Ho) وهذا يعني عدم وجود وجود فروق ذات دلالة معنوية في وجهات نظر العاملين الإداريين في المجموعة حول أثر التشارك بالمعرفة على الميزة التنافسية وفق متغير الجنس.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

HO: لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في وجهات نظر العاملين الإداريين في المجموعة حول أثر التشارك بالمعرفة على الميزة التنافسية وفق متغير المستوى الإداري.

جدول رقم (٤-٢٤)

نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق المعنوية حول أثر التشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وفق متغير المستوى الاداري

	مجموع المربعات	درجات الحرية	F المحسوبة	F المعنوية
بين المجموعات	١,٠٧١	٣	١,٦٧٥	٠,١٧٤
ضمن المجموعات	٤٠,٧٢٩	١٩١		
المجموع	٤١,٨٠	١٩٤		

لقد تم استخدام اختبار One Way ANOVA وتشير نتائج الجدول (٤-٢٤) إلى أن قيمة (F) المعنوية اكبر من الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) مما يعني عدم موافقة أفراد الدراسة على فقرات هذه الفرضية ، وبذلك فإننا نقبل الفرضية العدمية و نرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في وجهات نظر العاملين الإداريين في المجموعة حول أثر التشارك بالمعرفة على الميزة التنافسية وفق متغير المستوى الإداري.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

HO: لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في وجهات نظر العاملين الإداريين في المجموعة حول أثر التشارك بالمعرفة على الميزة التنافسية وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول (٤-٢٥)

نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق المعنوية حول أثر التشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وفق متغير سنوات الخبرة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	F المحسوبة	F المعنوية
بين المجموعات	٠,٢٧٨	٣	٠,٤٢٦	٠,٧٣٤
ضمن المجموعات	٤١,٥٢٢	١٩١		
المجموع	٤١,٨٠٠	١٩٤		

لقد تم استخدام اختبار One Way ANOVA وتشير نتائج الجدول (٤-٢٥) إلى ان قيمة (F) المعنوية اكبر من الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) مما يعني عدم موافقة أفراد الدراسة على فقرات هذه الفرضية ، وبذلك فاننا نقبل الفرضية العدمية و نرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في وجهات نظر العاملين الإداريين في المجموعة حول أثر التشارك بالمعرفة على الميزة التنافسية وفق متغير سنوات الخبرة.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

HO: لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في وجهات نظر العاملين الإداريين في المجموعة حول أثر التشارك بالمعرفة على الميزة التنافسية وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول (٤-٢٦)

نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق المعنوية حول أثر التشارك في المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وفق متغير المؤهل العلمي

	مجموع المربعات	درجات الحرية	F المحسوبة	F المعنوية
بين المجموعات	٠,١,٠٨٨	٣	١,٧٠٢	٠,١٦٨
ضمن المجموعات	٤٠,٧١١	١٩١		
المجموع	٤١,٨٠٠	١٩٤		

لقد تم استخدام اختبار One Way ANOVA وتشير نتائج الجدول (٤-٢٦) إلى أن قيمة (F) المعنوية اكبر من الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) مما يعني عدم موافقة أفراد الدراسة على فقرات هذه الفرضية ، وبذلك فإننا نقبل الفرضية العدمية و نرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في وجهات نظر العاملين الإداريين في المجموعة حول أثر التشارك بالمعرفة على الميزة التنافسية وفق متغير المؤهل العلمي.

٥.الاستنتاجات والتوصيات:

٥-١:الاستنتاجات

على ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

أولا: النتائج المتعلقة بأبعاد التشارك بالمعرفة

- بينت نتائج التحليل أن الفقرات المتعلقة بالسلوك جاءت ايجابية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤,١٥- ٤,٣٩) وقد جاء الاستعداد الدائم لمشاركة المعرفة مع الآخرين العامل الأهم ويمكن تفسير ذلك بوجود سلوك ايجابي بين العاملين في شركة اورانج حول الرغبة في التشارك بالمعرفة نتيجة لطبيعة عمل الشركة.

- أشارت نتائج التحليل إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بعد الثقافة جاءت ايجابية إذ أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٢,٧٦- ٣,٦٧) وجاء تشجيع إدارة الشركة العاملين للعمل كفريق العامل الأكثر أهمية ويمكن تفسير ذلك إلى أن طبيعة عمل مجموعة الاتصالات تحتم عليها العمل ضمن مجموعات مما يفرض تشارك وتبادل المعارف والخبرات بين أعضاء هذه المجموعات وهذا يدفع المجموعة إلى تبني ثقافة منظمية تساعد على التشارك من المعرفة .

- بينت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تراوحت ما بين (٣,٤٢- ٤,٢٨) وكان امتلاك الشركة لشبكات الانترنت والانترانت لتسهيل مشاركة المعرفة العامل الأكثر أهمية ويمكن تفسير ذلك إلى أن توافر شبكات الانترنت والانترانت في الشركة يساعد العاملين في تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم مما يعزز من التشارك بالمعرفة داخل المجموعة .

ثانيا : النتائج المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية

- أشارت نتائج تحليل البيانات إلى أن الإجابات على بعد جودة الخدمة جاءت ايجابية إذ تراوحت المتوسطات لجميع الفقرات ما بين (٣,٤١- ٤,٠١) ، كما تبين أن تركيز فلسفة الشركة على ضمان جودة الخدمة لزبائنها جاء في مقدمة العوامل التي تقيس بعد جودة الخدمة ،ويمكن تفسير ذلك إلى حرص الشركة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمحافظة على مركزها التنافسي.
- كما بينت نتائج التحليل أن الفقرات التي تقيس بعد الكلفة جاءت ايجابية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٥١- ٤,١) وكان سعي الشركة لاستدامة خفض تكاليف التشغيل العامل الأهم بالنسبة للشركة ويعود ذلك إلى أن الكلفة تشكل واحدا من الأساليب المستخدمة لكسب ميزة تنافسية خاصة في السوق الأردني نظرا لكثرة الشركات التي تقدم هذه الخدمة ولصغر حجم السوق.
- بينت نتائج التحليل أن إجابات عينة الدراسة على بعد التوجه للعميل جاءت ايجابية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ين (٣,١٣- ٣,٨٦) ، وتبين أن تركيز إستراتيجية الشركة على ضمان استمرار وتطوير خدماتها بما يتناسب مع حاجات زبائنها هو العامل الأهم في هذا البعد ، ويعود ذلك إلى أن إستراتيجية الشركة تهدف إلى الاستمرار في السوق وتطوير الخدمات لتلبي حاجات عملائها وبعكس ذلك فإنها ستدفع بهم للتحول إلى شركات أخرى ، خاصة وان التحول لا يكبد العميل تكاليف إضافية لذلك فان إستراتيجية التوجه العميل هي الاستراتيجيات الرئيسية بالنسبة للشركة وهذا ما يساعد على الحفاظ على ميزتها التنافسية.

ثالثا : نتائج العلاقة بين أبعاد التشارك بالمعرفة والميزة التنافسية

- بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للتشارك المعرفـــي فـــي مجموعة الاتصالات الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العـــاملين الإداريـــين وبلغت قوة هذا الاثر ٧٣,٢%. وتتفق هذه النتيجة مـــع دراســـة (Aurum,et al , 2008) ودراسة (Denial and Fernando , 2006).

- كما أشارت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للسلوك في مجموعة الاتصالات الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين وبلغت قوة هذا الأثر ٣٧,١%. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Hsiu- Fan, 2007) ودراسة (Hsiu- Fan, 2004) ودراسة (Maryan et al ,2006) ودراسة (Small and Sage, 2006).

- وأشارت أيضا إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مـــستوى (α=0.05) للـــسلوك فـــي مجموعة الاتصالات الأردنية في جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين وبلغت قوة هذا الأثر، ٣١,١%.

- كما بينت وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مـــستوى (α=0.05) للـــسلوك فـــي مجموعـــة الاتصالات الأردنية في تخفيض الكلفة من وجهة نظر العاملين الإداريين وبلغت قوة هذا الأثـــر ٣٦,٧%.

- كما بينت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للسلوك فـــي مجموعة الاتصالات الأردنية في التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الإداريين وبلغت قـــوة هذا الأثر ٣٢,١%.

- وأظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للثقافة في مجموعـــة الاتصالات الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين وبلغت قـــوة

هذا الأثر ٧٥,٣%. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Maryan et al , 2006) و لا تتفق مع دراسة (Yao et al , 2007)).

– وأوضحت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للثقافة في مجموعة الاتصالات الأردنية في جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين وبلغت قوة هذا الأثر ٧٠,١%.

– كما بينت وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للثقافة في مجموعة الاتصالات الأردنية في تخفيض التكاليف من وجهة نظر العاملين الاداريين وبلغت قوة هذا الأثر ٦٧,٧%.

– وأظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للثقافة في مجموعة الاتصالات الأردنية في التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الاداريين وبلغت قوة هذا الأثر ٦٥,١%.

– وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجموعة الاتصالات الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين الإداريين وبلغت قوة هذا الأثر ٥٥,١%. وتتفق مع دراسة (الشيشاني ، ٢٠٠٤) ودراسة

(Lemken, et al, 2000, Connelly and Kelbwy, 2003, Ctherrion and Kevin ,2003) Chee, et al, 2000 , Brent and Vittal, 2007, Roidder and Hoof,2004)

– وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين الإداريين وقد بلغت قوة هذا الأثر ٥٢,٨%.

– وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجموعة الاتصالات الأردنية في تخفيض التكاليف من وجهة نظر العاملين الإداريين وقد بلغت قوة هذا الأثر ٦٧,٧.%.

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجموعة الاتـــصالات الأردنية في التوجه للعميل من وجهة نظر العاملين الإداريين وقد بلغت قـــوة هـــذا الأثـــر ٥٢,١ %.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر العاملين الإداريـــين فـــي مجموعـــة الاتصالات الأردنية حول أثر التشارك في المعرفة على الميزة التنافسية بـــاختلاف(الجـــنس ،المستوى الإداري، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

٥-٢: التوصيات

على ضوء النتائج أعلاه توصي الدراسة بما يلي :

١- نظرا لأهمية التشارك المعرفي في المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية التي تتطلب بشكل دائم تعاون العاملين في تقديم الخدمة للعملاء ومن أهمها شركات الاتصالات وذلك يعني ضرورة تبني ثقافة دائمة لمنهجية التشارك المعرفي من خلال دفع العاملين للعمل كفريق وتقديم المكافآت والحوافز للعاملين وتوعية العاملين بأهمية التشارك المعرفي واعتباره أساسا للترقية بهدف ترسيخ ثقافة التشارك المعرفي.

٢- ضرورة توفير التقنيات التكنولوجية المتطورة وإتاحة استخدامها لكافة العاملين بهدف استخدامها في عملهم اليومي وذلك لتبادل الخبرات والمعارف وتطوير مهارات العاملين إضافة إلى توفير كافة الوسائل الأخرى لتسهيل عملية التشارك المعرفي.

٣- من المعروف أن الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات نمطية ، وهذا يقلل من فرص التميز بين شركة وأخرى ، ولذا توصي الدراسة مجموعة الاتصالات بالتركيز على جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، وإنشاء دوائر توكيد الجودة وضبطها بهدف التميز عن بقية الشركات .

٤- إن تعمل مجموعة الاتصالات على البحث عن أفضل الطرق التشغيلية القادرة على تخفيض كلفة الخدمة المقدمة لعملائها والتي بدورها تنعكس على كلفة الخدمة بالنسبة للعميل ، لكسب ميزة تنافسية أو بالأحرى لتتولي قيادة التكلفة في السوق .

٥- يتحتم عليها استخدام إستراتيجية التوجه للعميل والذي يشكل المحور الرئيس بالنسبة "لأورانج" وذلك من خلال التعرف على رغباته وحاجته وإشباع هذه الحاجات للاحتفاظ بعملائها واضعة في اعتبارها أن الاحتفاظ بالعميل اقل كلفة من استقطاب عميل جديد.

المراجع والمصادر

أولا : المراجع العربية

- احمد ،حمادة فوزي ثابت (٢٠٠٤). **فرص استخدام التحالفات الإستراتيجية التسويقية لدعم المزايا التنافسية لصناعة المنسوجات.** رسالة ماجستير جامعة الزقازيق، القاهرة.
- بن حبتور، عبدالعزيز صالح (٢٠٠٤) ،" **الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير**" : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- التميمي، إياد فاضل والخشالي شاكر جار الله (٢٠٠٤) ، السلوك الابداعي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية،دراسة ميدانية في شركة الصناعات الغذائية الاردنية، **مجلة البصائر**، مجلد ٨، عدد ٢.
- جماعة، عبد الله أمين (٢٠٠٣)، **تخطيط ومراقبة الإنتاج والجودة**، دون ناشر، القاهرة.
- جواد،عدنان كاظم"،(٢٠٠٣) أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الاداء: دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة**، المجلد السادس، العدد الثاني،.
- حجازي ، هيثم، (٢٠٠٥)، **إدارة المعرفة: مدخل نظري** ، الدار الأهلية,عمان،الأردن
- حسن ، حسين عجلان (٢٠٠٧)،**استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع، بغداد.
- الحسيني، فلاح حسن عداي ، (٢٠٠٠)" **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة**" ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- الخلوف،إبراهيم إسماعيل،(٢٠٠٦) **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر عمان،الأردن.
- الدوري ،زكريا مطلك،(٢٠٠٣) ،"**الإدارة الإستراتيجية:مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**،جامعة بغداد،المكتبة الوطنية، بغداد ، العراق.
- الرفاعي، غاب وياسين ،سعد. دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان : دراسة ميدانية، **ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)** جامعة الزيتونة،عمان، ٢٦-٢٨/٤/٢٠٠٤.

- الروسان ، محمود علي محمد ، **العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها على الاداء التصديري**، دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية ، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد،١٩٩٧ .
- الزعبي،حسن علي عبد،"**اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي**: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٩.
- سعيد محمد جاد الرب (٢٠٠٦). **إدارة المعرفة الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية** ، جامعة قناة السويس .
- الشربيني،عبد العزيز (١٩٩٦)."**أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية**". نشرة أخبار الإدارة، (العدد السادس عشر):
- عادل حرحوش المفرجي ، احمد على صالح (٢٠٠٣). **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- عبد الستار العلي، عامر قندلجي، غسان العمري (٢٠٠٦) .**المدخل إلى إدارة المعرفة**, دار المسيرة للنشر ،عمان، الأردن.
- عبد المحسن ،توفيق محمد (٢٠٠٤) ، **قياس الجودة والقياس المقارن**، دار الفكر العربي، الزقازيق،مصر.
- عليان، ربحي (٢٠٠٧) **إدارة المعرفة** : دار صفاء، عمان، الأردن.
- القطب،محي الدين يحيى توفيق(٢٠٠٢)." **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة تطبيقية في عينة من شركات التامين الأردنية**". أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال،كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية،العراق.
- محسن،عبدالكريم والنجار، صباح مجيد (٢٠٠٤)" **إدارة الإنتاج والعمليات**":دار وائل للطباعة والنشر،عمان،الأردن.
- محمد تركي البطاينة(٢٠٠٧). **اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية**. رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان.

- محمد عبد حسين الطائي ، نعمــة عبــاس الخفــاجي (٢٠٠٩)، **نظــم المعلومــات الإستراتيجية: منظور الميزة التنافسية الإستراتيجية**. دار الثقافة، عمان،الأردن.
- مسعــداوي، يوســف (٢٠٠٧) إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمــة . **مجلة علوم إنسانية** . السنة الخامسة (العدد ٣٥):
- معالى فهمى حيدر (٢٠٠٢). **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** : الدار الجامعية ، القاهرة.
- المغربي،عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩) " **الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحــديات القرن الحادي والعشرون**: مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر.
- المياحي، أسيل هادي محمود جاسم(٢٠٠٤)."**أسلوب فريق العمل وأثره فــي تعزيــز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة**: دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحيائية جامعة النهرين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق
- نجم ، نجم عبود (٢٠٠٥) "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاســتراتيجيات والعمليــات** ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Allee, V., 1997. **The Knowledge Evolution : Expanding Organizsational Intelligence**. Boston : Butterwork-Heinemann.
- Al-Shammari, Minwir (2008), "Toward a Knowledge Management Strategic Framework in the Arab Region". **International Journal of Knowledge Management**,4(3),PP36-44.
- Argote, L. and Ingram, P. (2000), ‘‘Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms’’, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 82 No. 1, pp. 15-69.

- Bhatt, G. D. (2000), Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4 ,No. 1 pp15-26.

- Cabrera, E.F. and Bonache, J. (1999), "An expert HR system for aligning organizational culture and strategy", **Human Resource Planning,** Vol. 22 No. 1, pp. 51-60.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", **Industrial Marketing Management,** Vol. 31 No. 6, pp. 15-24.
- Catherine E.Connelly and E. Kevn Kelloway (2003) Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. **Leadership and organization development ,Journal,**24/5 ,pp 294-301
- Chee,W.Chow, Johnny Dong, Joanna L.Ho (2000) **The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China.** Journal of management accounting research .Vol.12,pp 65-96.

- Chong C.W & Holden,Wilhmij ,P & Schmidt , R .A. (2000) Where does Knowledge mangement add value? **Journal of intellectual capital**, Vol. 1, no. 4 pp 366-380.

- Chow, C.W., Deng, F.J. and Ho, J.L. (2000), "The openness of knowledge sharing within organizations: a comparative study of the United States and the People's Republic of China", **Journal of Management Accounting Research,** Vol. 12 No. 1, pp. 65-95.
- Christopher Wolf and Tina Loraos (2008) Knowledge sharing : the Efforts of incentives environment and person. **Journal of information Systems,** Vol-22, No 2, pp53-76

- Cropley, J. (1998), "Knowledge management: a dilemma", Business Information Review, Vol. 15 No. 1, pp. 27-34.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L. and Borgatti, S.P. (2001), ''Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks'', Organizational Dynamics, Vol. 30 No. 2, pp. 10-20.
- Cynthia T. Smalla and Andrew P. Sageb. (2005/2006) Knowledge management and knowledge sharing: A review ,Information **Knowledge Systems Management,** pp 153–169.
- Darroch, J. and McNaughton, R. (2002), "Examining the link between knowledge management practices and type of innovation", **Journal of Intellectual Capital,** Vol. 3 No. 3, pp. 10-22.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1999), **Working Knowledge,** Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), **Working Knowledge: How Organizations Manage WhatThey Know**, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, Thomas & Prusak, Laurnce (2000), **"Working Knowledge; How organization manage what they know",2nd** edition, Boston, Harvard Business School Press.
- David Delong (1997) Building the knowledge – based organization; How culture drives knowledge behaviours, **working paper**, center for business innovation.
- David Mason and David , J. Pauleen 2004 , Perceptions of Knowledge management : A qualitative analysis , **Journal of Knowledge Management** , Vol 7 No, 4 PP 37-48

- DeLong, D. (2004), Lost Knowledge: **Confronting the Threat of an Aging Workforce**, Oxford University Press, Oxford.
- Delong, D. W. & Fahy, C. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, **Academy of Management Executive**, Vol. (14). No. (4). PP. 113 – 127.
- Dixon, N.M. (2000), Common Knowledge: **How Companies Thrive by Sharing What They Know**, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Duffy , J.(2001), The tools and technologies needed for knowledge management , **Information Management Journal** , Vol 35 , No. 1 , pp 64- 70.
- Efraim Turban et al(2002). **Management Information Systems**. John Wiely & Sons, NewYork.
- Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), “Knowledge management: an organizational capabilities perspective”, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
- Gupta, A., and G. Govindarajan. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, 21:pp 473–496
- Hall, Laura & Torrington, Derek,(1998)"**Human resource management"** , 4th ed., prentice Hall Europe,.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (2002). **Computing for the Future**. New Delhi: Tata McGraw Hill Edition
- Hansen, M.T., and Haas, M. (2001) Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company. **Administrative Science Quarterly,** 46, pp 1–28.

- Harrison, J., & John, G. H. St., (1998) "**Foundations in strategic management**", South- Western Pub.
- Helper, S., MacDuffie, J.P. and Sabel, C. (1999), ''Pragmatic collaborations: advancing knowledge while controlling opportunism'', **working paper.**
- Hill, Charles W.L.& Jones, Gareth R.,(2001)."**Strategic management: theory and integrated approach**", 5th ed., Houghton Mifflin, Co.,
- Hislop, D. (2003), "Linking human resource management and knowledge management via commitment", **Employee Relations**, Vol. 25 No. 2, pp. 182-202.
- Hitt Michael, A. & Ireland, Duane, R. & Hoskisson, Robert, E., (2001)."**Strategic management: Competitiveness and Globalization**", 4th ed., South Western College Publushing,
- Hogel, M., Parboteeah, K.P. and Munson, C.L. (2003), "Team-level antecedents of individuals' knowledge networks", **Decision Sciences,** Vol. 34 No. 4, pp. 741-70.
- Hsiu-Fen Lin and Gwo –Guang Lee (2004) Perceptions, of senior managers toward knowledge sharing behavior. **Management Decision** , Vol-42, No,PP 108-125. http://www.academic.emporia.edu/smithwil/oospmg44/html
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science** 2(1):88–115.
- Huysman, M. and Wulf, V. (2006), "IT to support knowledge sharing in communities: toward a social capital analysis", **Journal of Information Technology,** Vol. 21 No. 1, pp. 40-51.

- Ives, W., Torrey, B. and Gordon, C. (2000), ''Knowledge sharing is a human behavior'', in Morey, D. et al. (Eds), **Knowledge Management, MIT Press**, Cambridge, MA..
- Jantunen, A. (2005), "Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 8 No. 3, pp. 336-49.
- Jennex , M . (2005) what is knowledge, **the International Journal of Knowledge Management**, vol. 1, No. 4 , pp 1-4
- Johnson, G. & Scholes, K., (1997) "**Exploring corporate strategy**", 4th ed., prentice-Hall Europe.
- Koenig, Michael E.D.,(1999**), Education for knowledge managemen**t, Information Services & Use, Vol. 19 Issue 1, p17
- Kuan, Y W. & Elaine, A. (2003), characterizing Knowledge Management in The Small Business Environment, **Journal of Knowledge Management,** Vol 8 N. 3 pp 44-61.
- Lang , J.C (2001). Managerial concern in Knowledge Management , **Journal of Knowledge Management** , Vol 5, No.2, pp 43-57.
- Liao, S., Shao, H., Wang, H. and Chen, A. (1999), "The adoption of virtual banking: an empirical study", **International Journal of Information Management**, Vol. 19 No. 1, pp. 63-74.
- Lie-Fen Lia (2006), A Learning Organization Perspective on knowledge sharing behavior and firm innovation. **Human system management** , 25 pp 227-236 .
- Lin, H.F. and Lee, G.G. (2004), "Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour", **Management Decision**, Vol. 42 No. 1, pp. 108-25.

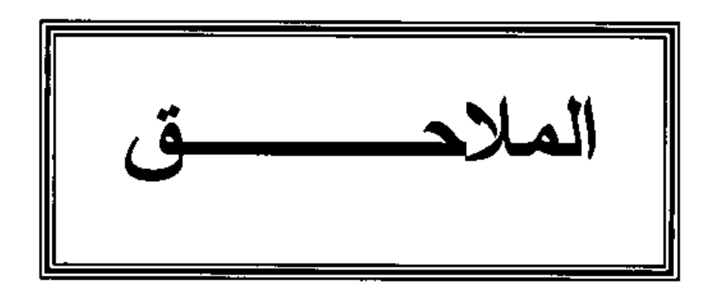
- Lin, H.F. and Lee, G.G. (2006), "Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing", **Management Decision**, Vol. 44 No. 1, pp. 74-88.
- Macmillan, Hugh &Tampoe, Mahen, (2000)"**Strategic management: Process, control and implementation**", Oxford press Inc.,
- MacNeil, C.M. (2004), "Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams"**, Journal of European Industrial Training**, Vol. 28 No. 1, pp. 93-102.
- Mason, David & Pauleen David (2004), Perceptions of Knowledge management: A qualitative analysis, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 7 No, 4 PP 38-48.
- McDermott, R. and O'Dell, C. (2001), ''Overcoming cultural barriers to sharing knowledge''**, Journal of Knowledge Management**, Vol. 5 No. 1, pp. 76-85.
- Murray, Jennex(2008), the Impact of Culture and context on Knowledge Management **Information Science Reference** , New York.
- Nevis, E.C., DiBella, A.J. and Gould, J.M. (1995), "Understanding organizations as learning systems", **Sloan Management Review**, Vol. 36 No. 2, pp. 73-85.
- Nevo, Dorit & Chan,Yolande, (2007), "A Delphi Study of Knowledge management systems" Scope and requirements" **information& management**, 44(pp: 583-597).
- Pan, S.L. and Leidner, D.E. (2003), "Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge

sharing", **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 12 No. 1, pp. 71-88.

- Paul, Temple, (2004) "The **new science in human resource strategy**", 4th, UK.
- Rastogi, P.N. (2003). Knowledge Management and Intellectual Capital - The New Virtuous Reality of Competitiveness. **Human Systems Management,** 19(1), 39-49. Retrieved from (EBSCO).
- Reid, F. (2003), "Creating a knowledge sharing culture among diverse business units",**Employment Relations Today**, Vol. 30 No. 3, pp.43-49.
- Sanchez, P.& Chaminade, C. & Olea, M. (2000), "Management of intangibles: an attempt to build a theory", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 1 No. 4, pp. 312-327.
- Scarbrough, H. (2003), "Knowledge management, HRM and innovation process", **International Journal of Manpower**, Vol. 24 No. 5, pp. 1-16.
- Seng, C.V., Zannes, E. and Pace, R.W. (2002), ''the contributions of knowledge management to workplace learning'', **Journal of Workplace Learning**, Vol. 14 No. 4, pp. 138-47.
- Senge, P.M. (1998), ''Sharing knowledge''**, Executive Excellence**, Vol. 15 No. 6, pp. 11-12.
- Small, Cynthia & Sage, Andrew (2006), "Knowledge Management and Knowledge Sharing: A review". **Information Knowledge systems Management**, No5, PP 153-169
- Song, S. (2002), "An internet knowledge sharing system", **Journal of Computer Information Systems**, Vol. 42 No. 3, pp. 25-30.

- Steddart, L. (2001), "Managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints", **Online Information Review**, Vol. 25 No. 1, pp. 19-28.
- Stewart, T.A. (1997), **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Currency Doubleday,New York, NY.
- Taylor, W.A. and Wright, G.H. (2004), "Organizational readiness for successful knowledge sharing: challenges for public sector managers", **Information Resources Management Journal**, Vol. 17 No. 2, pp. 22-37.
- Thompson, A.A. & Strickland, A.J., (2003)" **Strategic management: concepts and cases**", 13th ed., Mc Graw-Hill Co.,.
- Tobias, Z. (2000), "Champions of knowledge", **Computer World,** Vol. 34 No. 40, 2 October, p. 84
- Van den Hooff, B. and Van Weenen, F.D.L. (2004), "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", **Journal of Knowledge Managemen**t, Vol. 8 No. 6, pp. 117-30.
- Wasko, M.M. and Faraj, S. (2005), "Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practices**", MIS Quarterly**, Vol. 29 No. 1, pp. 35-57.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J., (2000.)"**Strategic Management and business Policy"**, 7th ed., Prentice Hall upper saddle river New Jersey.
- Wiig , K. 2000 **Knowledge Management : an emerging discipline rooted in a long history** .
- Wiig, Karl M (2002) **Knowledge Management Has Many Facets, Short Note from Knowledge**, Research Institute, Inc.

- Yang, J.T. (2004), ''Job-related knowledge sharing: comparative case studies'', **Journal of Knowledge Management**, Vol. 8 No. 3, pp. 118-26.
- Yeh, Y.J., Lai, S.Q. and Ho, C.T. (2006), "Knowledge management enablers: a case study", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 106 No. 6, pp. 793-810.



الملاحـــــــق

الملحق (أ)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
١	د. محمد عبد حسين الطائي	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة الزرقاء الخاصة
٢	د. عبدالستار حسين يوسف	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة
٣	د. كامل محمد الحواجرة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة البتراء
٤	د. زكريا أحمد عزام	أستاذ مساعد	التسويق	جامعة الزرقاء الخاصة
٥	د. ردينة يوسف عثمان	أستاذ مساعد	التسويق	جامعة الزرقاء الخاصة

أسماء المحكمين

الملحق (ب)

الاستبانه

الإخوة والأخوات الكرام،،،

تحية طيبة وبعد:

تجري الباحثة دراسة ميدانية بعنوان " التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية"اورانج" وذلك لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة البلقاء التطبيقية.

وسيكون لآرائكم واستجاباتكم الدور الكبير في بلوغ النتائج المأمولة، وإن كل ما سيتوفر للباحثة يعد مساهمة قيمة منكم ليصب في إنجاز هذا البحث على الوجه الأكمل. علما بأن المعلومات ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تتقدم الباحثة بالشكر الجزيل والامتنان العظيم لقبولكم تعبئة هذه الاستبانه ولدعمكم جهود البحث العلمي الذي من أجله وضعت هذه الاستبانه.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحثة : إيمان عبدالكريم بلال

كلية عمان

جامعة البلقاء التطبيقية

هاتف/0776597447

أولا : النوع الاجتماعي

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي تراه مناسبا لإجابتك

١- **الجنس :** □ذكر □أنثى

٢-**المؤهل العلمي :** □اقل من بكالوريوس □ بكالوريوس

□ماجستير □ دكتوراه

٣- **المستوى (المركز) الوظيفي:**

□ مدير إدارة □ مدير

□ رئيس قسم

٤-**سنوات الخبرة في الشركة :**

□ أقل من ٥ سنوات □ ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات

□ ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة □أكثر من ١٥ سنة

ثانيا":- التشارك في المعرفة

الرجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يعبر عن رأيك

	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
	السلوك					
١	أشعر بالمتعة عند مشاركة زملائي بالمعرفة					
٢	أثق بزملائي في العمل لذلك أتشارك معهم في المعرفة					
٣	لدي الاستعداد الدائم لمشاركة المعرفة مع الآخرين					
٤	أشجع زملائي للتشارك بالمعرفة					
٥	اعتبر التشارك بالمعرفة من احد عناصر نجاحي الوظيفي					
	الثقافة التنظيمية					
٦	تؤكد الإدارة العليا للشركة دائما على أهمية تشارك المعرفة					
٧	تشجع إدارة الشركة العاملين للعمل كفريق					
٨	تعتبر الشركة التشارك بالمعرفة أساس للأداء الوظيفي					
٩	ينطوي نظام الحوافز والمكافآت في الشركة على دعم العاملين الذين يتشاركون بالمعرفة					
١٠	تعتمد إدارة الشركة التشارك المعرفي احد أسس ترقية العاملين					

	الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لااوافق	لا اوافق على الاطلاق
١١	تعقد الشركة دورات تدريبية تسهم في زيادة كفاءة اتصال العاملين وتبادل المعرفة					
١٢	تبادر الشركة إلى تدريب العاملين على النظم الحديثة والمهارات الجديدة					
تكنولوجيا المعلومات والاتصال						
١٣	يتوافر لدى الشركة مركز للمعلومات وقواعد البيانات					
١٤	تعمل الشركة على تحديث قواعد بياناتها باستمرار					
١٥	تقوم الشركة بتوزيع تقارير ونشرات ومجلات دورية على العاملين تختص بمجالات العمل					
١٦	توفر الشركة شبكات الانترنت والانترانت مما يسهل مشاركة المعرفة					
١٧	تعتمد الشركة على المديرين كمصدر لنقل المعلومات والمعارف التي يمتلكونها إلى الموظفين					
١٨	توفر الشركة الوسائل والأدوات المناسبة لمشاركة المعرفة مثل (قاعات اجتماعات ،تلفون، فاكس ...الخ)					

ثالثا":- الميزة التنافسية

	الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق على الاطلاق
جودة الخدمة						
١٩	تركز فلسفة الشركة على ضمان جودة الخدمة لزبائنها					
٢٠	يتوافق نوعية وجـودة الخدمـة الفعلي مع الوعود المعطاة مـن قبل الشركة للعميل					
٢١	تعطي الشركة عناية تامة لخدمة ما بعد البيع					
تخفيض الكلفة						
٢٢	تسعى الشركة لاستدامة خفـض تكاليف التشغيل فيها					
٢٣	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي إلى تقديم خدمات بكلف منخفضة					
٢٤	تحرص الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد وطاقات العاملين مما يسهم في تقديم خدمات ذات كلف منخفضة					
التوجه للعميل						
٢٥	تركز إستراتيجية الشركة على ضمان استمرار وتطوير خدماتها بما يتناسب مع حاجات زبائنها					
٢٦	تحرص إدارة الشركة على إيجاد وسيلة اتصال مع العملاء وإدامتها					

	الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق على الاطلاق
٢٧	تلاقي شكاوي العميل أذنا صاغية في الشركة					
٢٨	تستجيب الشركة لاقتراحات العملاء لإدخال تحسينات على الخدمة					

Knowledge Sharing and its Effect on Competitive Advantage Achievement in Jordan Telecom Group

By

Eman Abdul Kareem Abdullah Bilal

Supervisor

Dr. Mohamed Awad Al-Zeyadat

Abstract

The aimed of this study to investigate the effect of the knowledge sharing on achieving competitive advantage in Jordan Telecom Group "Orange" from administrative staff viewpoint, and identify such effect through using various variables such as : behavior, culture, information technology and communications. Moreover the study aims to determine the effect of demographic variables (gender, years of experience, position and educational level) on the relationship between knowledge sharing elements and competitive advantage.

For the purpose of achieving the said aims, a questionnaire was developed and distributed over a sample totaling (200) subjects. Different statistical approaches were used to test study hypotheses

The study concluded a set of findings as follows:

- Knowledge sharing effect competitive advantages achievement , culture has the greatest impact in this respect
- There are no differences in administrative staff point of view in Jordan Telecom Group on the impact of the sharing of knowledge on the different competitive advantage due to (sex, position, years of experience and educational level).

The study suggested some recommendations as follows:

-Jordan Telecom group has to adopt a lasting culture towards knowledge sharing through motivating workers to work as a team and to provide rewards and incentives for workers and staff, increase staff awareness about importance of knowledge sharing and make it a basis for promotion.

- Jordan Telecom group has to provide advanced technology and make available to all employees to be used in their daily work.